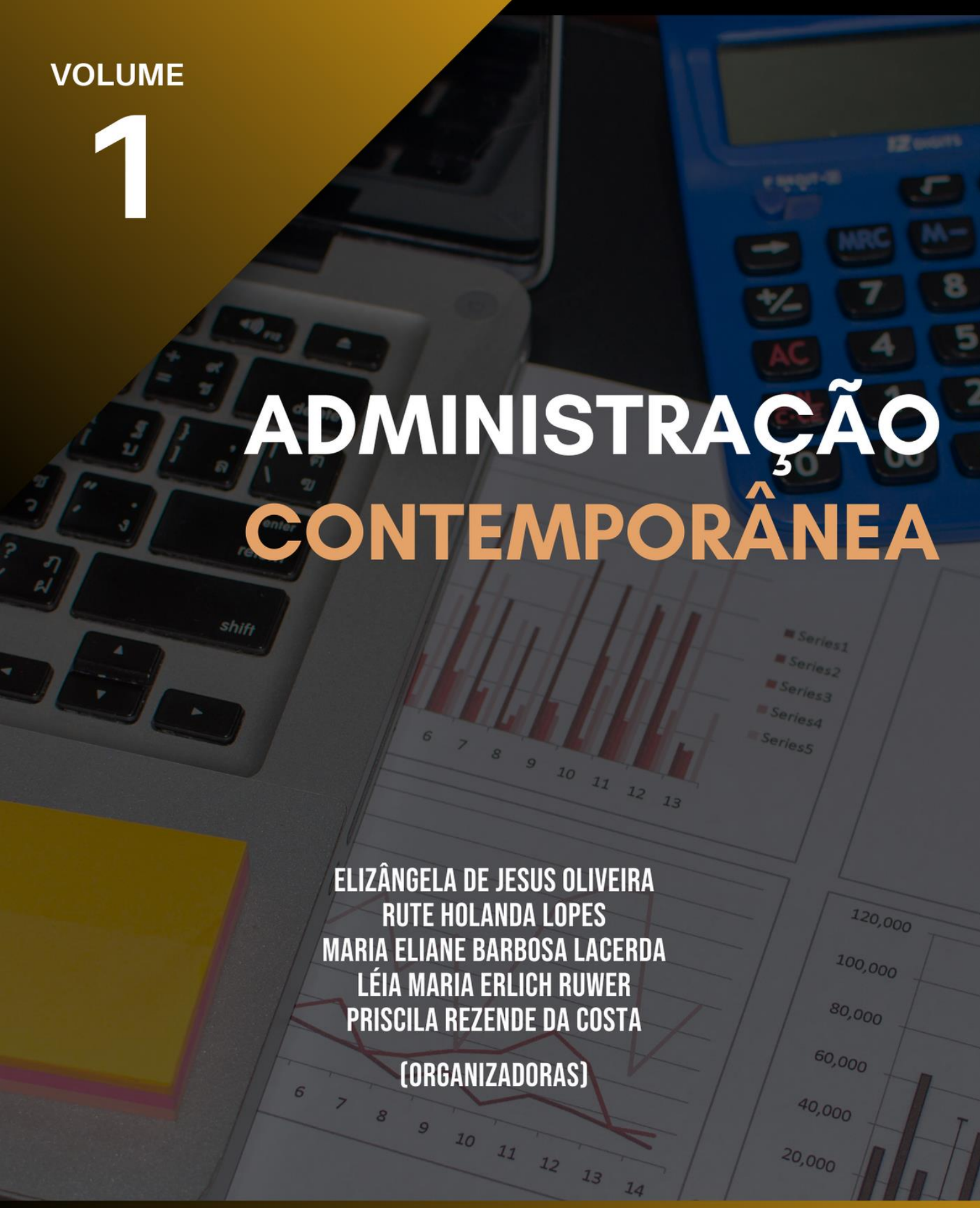
VOLUME

1

ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA



ELIZÂNGELA DE JESUS OLIVEIRA
RUTE HOLANDA LOPES
MARIA ELIANE BARBOSA LACERDA
LÉIA MARIA ERLICH RUWER
PRISCILA REZENDE DA COSTA

(ORGANIZADORAS)

Editora Poisson

Elizângela de Jesus Oliveira
Rute Holanda Lopes
Maria Eliane Barbosa Lacerda
Léia Maria Erlich Ruwer
Priscila Rezende da Costa
(Organizadoras)

Administração Contemporânea
Volume 1

1ª Edição

Belo Horizonte
Editora Poisson
2024

Editor Chefe: Dr. Darly Fernando Andrade

Conselho Editorial

Dr. Antônio Artur de Souza – Universidade Federal de Minas Gerais
Ms. Davilson Eduardo Andrade
Dra. Elizângela de Jesus Oliveira – Universidade Federal do Amazonas
MSc. Fabiane dos Santos
Dr. José Eduardo Ferreira Lopes – Universidade Federal de Uberlândia
Dr. Otaviano Francisco Neves – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
Dr. Luiz Cláudio de Lima – Universidade FUMEC
Dr. Nelson Ferreira Filho – Faculdades Kennedy
Ms. Valdiney Alves de Oliveira – Universidade Federal de Uberlândia

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238
Administração Contemporânea – Volume 1/ Organização: Elizângela de Jesus Oliveira, Rute Holanda Lopes, Maria Eliane Barbosa Lacerda, Léia Maria Erlich, Ruwer, Priscila Rezende da Costa – Belo Horizonte MG: Editora Poisson, 2024

Formato: PDF
ISBN: 978-65-5866-329-4
DOI: 10.36229/978-65-5866-329-4

Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia

1. Administração 2. Gestão. 3. Produção
I. OLIVEIRA, Elizângela de Jesus II. LOPES, Rute Holanda III. LACERDA, Maria Eliane Barbosa IV. RUWER, Léia Maria Erlich V. Costa, Priscila Rezende da VI. Título

CDD-658

Sônia Márcia Soares de Moura – CRB 6/1896

O conteúdo deste livro está licenciado sob a Licença de Atribuição Creative Commons 4.0.
Com ela é permitido compartilhar o livro, devendo ser dado o devido crédito, não podendo ser utilizado para fins comerciais e nem ser alterada.

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

Esse e outros títulos podem ser baixados gratuitamente em www.poisson.com.br
Entre em contato pelo contato@poisson.com.br

SUMÁRIO

Capítulo 1: Fatores que influenciam o crescimento da Mancha Urbana na cidade de Itumbiara Goiás de 2000 a 2022 07

Alzair Eduardo Pontes, Anna Clara Castilho Silva, Fabricio dos Reis Farias, Jaqueline Lopes Ribeiro, Larissa Vitória da Silva

DOI: 10.36229/978-65-5866-329-4.CAP.01

Capítulo 2: O processo de desterritorialização do corpo dócil: o acesso a cidade pelos conjuntos habitacionais 18

Lúcio Paulo Alves Pires, Valdinei Juliano Pereira, Luiz Eduardo Pereira Batista, Renato Alves de Oliveira

DOI: 10.36229/978-65-5866-329-4.CAP.02

Capítulo 3: Licenciamento Ambiental Municipal: uma implementação de melhorias processuais com o Ciclo PDCA..... 35

Ariana Silva Sousa, Vanderléia de Souza da Silva, Denise Rugani Topke

DOI: 10.36229/978-65-5866-329-4.CAP.03

Capítulo 4: Indicadores de monitoramento dos processos-chave do modelo CERNE para as incubadoras de Mossoró/RN..... 53

Iris Samara de Sousa Saraiva, Dávis Assunção de Oliveira Costa, Dalton Ebber Silva Nunes, Ana Augusta da Silva Campos, Edigleuson da Costa Ribeiro

DOI: 10.36229/978-65-5866-329-4.CAP.04

Capítulo 5: A história de vida do gerente e o processo da estratégia: o caso da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE 70

Amarildo Jorge da Silva, Luís Fernando Moreira, Rosely Cândida Sobral, Hayrton Ximenes Andrade, Carlos Antonio Gorreta Souza

DOI: 10.36229/978-65-5866-329-4.CAP.05

Capítulo 6: A importância da qualificação e avaliação de fornecedores na cadeia de suprimentos hospitalares..... 86

Danilo Freire Pessoa, Diego Liberato Frota

DOI: 10.36229/978-65-5866-329-4.CAP.06

Capítulo 7: A relação entre a capacidade dinâmica, inovação tecnológica e o desempenho nos meios de hospedagem no contexto da pandemia da Covid-19 98

Mariana Pires Vidal López, Patrícia Oliveira de Freitas, Sandra Martins Lohn Vargas

DOI: 10.36229/978-65-5866-329-4.CAP.07

SUMÁRIO

Capítulo 8: As redes sociais como instrumento de marketing para as empresas..... 109

Ariel Tavares Mena, Karen Jessica Batista Crispim, Yasmim Amin Abdel Aziz

DOI: 10.36229/978-65-5866-329-4.CAP.08

Capítulo 9: Sistemas sociais e as implicações na Inteligência Competitiva e na Gestão do Conhecimento nos arranjos da Sociedade Digital..... 116

Amarildo Jorge da Silva, Rosely Cândida Sobral, Luís Fernando Moreira, Mateus Jorge Frare da Silva

DOI: 10.36229/978-65-5866-329-4.CAP.09

Capítulo 10: Gestão de crises: transformando a administração pública..... 131

Wagner Rodrigues de Souza

DOI: 10.36229/978-65-5866-329-4.CAP.10

Capítulo 11: Algoritmo para o *turnaround* de empresas: análise da vantajosidade de uso do Instituto da Recuperação Judicial..... 143

Saul Marques Sastre

DOI: 10.36229/978-65-5866-329-4.CAP.11

Capítulo 12: Valor de mercado X valor estimado: um estudo para os setores Elétrico e de Edificações no mercado brasileiro..... 165

Ricardo Antonio Fernandes, José Matias Filho, Lorenzo Danelon Tafner Pereira Lima

DOI: 10.36229/978-65-5866-329-4.CAP.12

Capítulo 13: Análise bibliométrica sobre política de dividendos versus juros sobre capital próprio no Brasil..... 183

Jusceliany Rodrigues Leonel Correa, Ederaldo José Pereira de Lima, Presline Blum

DOI: 10.36229/978-65-5866-329-4.CAP.13

Capítulo 14: Indissociabilidade na coleta, análise e interpretação de dados e informações da pesquisa científica..... 207

Carlos Antonio Gorreta Souza, Luís Fernando Moreira, Amarildo Jorge da Silva, Weimar Freire da Rocha Junior

DOI: 10.36229/978-65-5866-329-4.CAP.14

SUMÁRIO

Capítulo 15: As características dos países e a participação dos *stakeholder*s na atualização da IAS1: uma análise de *comment letters* 224

Cristina Gaio, Rita Henriques, Ana Rita Barbosa

DOI: 10.36229/978-65-5866-329-4.CAP.15

Capítulo 16: Utilização da análise SWOT para o crescimento de pequenas empresas 241

Vitoria Ranieri Ramos Costa, Adauto Luiz Carrino

DOI: 10.36229/978-65-5866-329-4.CAP.16

Capítulo 17: Desafios e riscos associados à gestão da cadeia de suprimentos da indústria de petróleo *offshore* 248

Arthur Ataíde Pinheiro, Felipe Castro Alves de Azeredo, Geraldo de Souza Ferreira

DOI: 10.36229/978-65-5866-329-4.CAP.17

Autores 258

Capítulo 1

Fatores que influenciam o crescimento da Mancha Urbana na cidade de Itumbiara Goiás de 2000 a 2022

Alzair Eduardo Pontes
Anna Clara Castilho Silva
Fabricio dos Reis Farias
Jaqueline Lopes Ribeiro
Larissa Vitória da Silva

Resumo: A presente pesquisa visa explorar a expansão urbana em Itumbiara - Goiás, destacando a interação entre fatores econômicos, políticos, sociais, ambientais e tecnológicos que contribuíram para o desenvolvimento da cidade entre 2000 e 2022. Itumbiara, situada estrategicamente na divisa com Minas Gerais e cortada pelo Rio Paranaíba, emergiu como um importante polo agroindustrial, comercial e de serviços, impulsionando seu crescimento econômico e atraindo migrantes. A pesquisa visa analisar os principais fatores que moldaram o crescimento da mancha urbana de Itumbiara, focando na questão central de quais elementos foram predominantes neste processo e como eles interagiram para influenciar a expansão observada. A metodologia empregada inclui uma revisão bibliográfica abrangente, envolvendo a análise de dados, mapas e pesquisas previamente publicadas para elucidar as dinâmicas de expansão urbana. Os resultados indicam uma significativa expansão urbana, estendendo-se além do perímetro original da cidade, com um desenvolvimento que aponta para um crescimento socioeconômico acelerado. Entretanto, a expansão trouxe preocupações relativas à infraestrutura urbana, ao planejamento do uso do solo e à preservação ambiental, especialmente quanto ao impacto no Rio Paranaíba. Assim, sugere-se que políticas de planejamento urbano sejam cuidadosamente elaboradas e implementadas para promover um crescimento sustentável, garantindo a infraestrutura adequada e a qualidade de vida dos habitantes. Este estudo justifica-se pela necessidade de compreender os impulsionadores do crescimento urbano em cidades como Itumbiara, visando o desenvolvimento de políticas públicas eficazes e um planejamento urbano que assegure um futuro sustentável e inclusivo para a cidade e seus cidadãos.

Palavras-chave: Expansão Urbana, Planejamento Urbano Sustentável, Desenvolvimento Socioeconômico, Políticas Públicas.

1. INTRODUÇÃO

Inicialmente, cabe entender o contexto histórico e geográfico de Itumbiara, situada na região Sul do estado de Goiás, Itumbiara é um ponto estratégico na divisa com o estado de Minas Gerais, cortada pelo Rio Paranaíba. A cidade contém ligação no cenário econômico regional, principalmente devido à sua posição como um polo agroindustrial, comercial e de serviços.

Um dos principais motores do crescimento da mancha urbana de Itumbiara tem sido o desenvolvimento econômico robusto, impulsionado pela agricultura, pecuária, e mais recentemente, pelo setor de serviços e indústria (FERREIRA; SERRA, 2010). A expansão agrícola no Brasil em estados como Goiás, é um fator chave para o desenvolvimento urbano, visto que o crescimento econômico atraiu um número significativo de migrantes em busca de emprego, o que, por sua vez, estimulou a expansão da infraestrutura urbana para acomodar a nova população. Assim como a modernização e expansão do setor de serviços e comércio na cidade contribuíram para um aumento da densidade urbana, refletindo a necessidade de espaços comerciais e residenciais.

No entanto, a política governamental, tanto em nível local quanto federal, atua diretamente na configuração da expansão urbana de Itumbiara com iniciativas de desenvolvimento urbano, como planos diretores e políticas de habitação, tiveram impactos significativos na orientação do crescimento da cidade (OLIVEIRA, 2015). A implementação de políticas habitacionais voltadas para a população de baixa renda, juntamente com programas de infraestrutura urbana, pode influenciar diretamente a forma e a velocidade do crescimento urbano. Em Itumbiara, a adoção de programas de financiamento habitacional e a expansão de infraestrutura básica, como saneamento e transporte, forneceram as condições necessárias para a expansão urbana ordenada.

O aumento populacional em Itumbiara, impulsionado tanto pela migração quanto pelo crescimento natural, exigiu a expansão dos limites urbanos para acomodar novos habitantes. Costa e Martins (2018) destacam como o crescimento populacional pode pressionar as cidades a expandirem suas fronteiras urbanas, levando à conversão de áreas rurais em urbanas. Em Itumbiara, se manifestou na forma de novos bairros residenciais, expansão de áreas comerciais e industriais, e a consequente pressão sobre os recursos naturais e infraestrutura existente.

Deste modo, a questão ambiental é um fator crucial no processo de expansão urbana, visto a relação entre o crescimento da mancha urbana e o meio ambiente que é complexa, envolvendo a degradação de ecossistemas naturais, alteração de cursos d'água e aumento da poluição. Em Itumbiara, a expansão para áreas próximas ao Rio Paranaíba e outros recursos naturais levantou preocupações sobre o impacto ambiental da urbanização. O planejamento urbano sustentável é essencial para mitigar os impactos ambientais negativos da expansão urbana, sugerindo a necessidade de integrar considerações ambientais nas políticas de desenvolvimento urbano (SILVA; ROCHA, 2017).

Dito isto, a globalização e as mudanças tecnológicas influenciaram o padrão de crescimento urbano em Itumbiara com a integração da economia local em cadeias de valor globais alterou a estrutura econômica da cidade, criando novas oportunidades de emprego e alterando padrões de consumo e mobilidade. Segundo Barbosa e Lima (2019), a adoção de tecnologias avançadas no setor agrícola e industrial tem transformado o

cenário econômico de cidades como Itumbiara, influenciando diretamente a dinâmica urbana.

Contudo, este estudo visa aprofundar a compreensão dos elementos que contribuem para a expansão urbana, um fenômeno complexo e multifacetado observado em muitas cidades brasileiras. Através de uma abordagem detalhada, buscamos elucidar como a interação entre fatores econômicos, políticos, sociais, ambientais e tecnológicos moldou a evolução urbana de Itumbiara durante o período especificado.

O principal objetivo desta pesquisa é analisar os fatores que influenciaram o crescimento da mancha urbana em Itumbiara, Goiás, entre 2000 e 2022. Pretende-se identificar as principais dinâmicas econômicas, políticas, demográficas, ambientais e tecnológicas que contribuíram para a expansão urbana, avaliando como estas interações determinaram o padrão de crescimento da cidade.

A questão central que norteia este estudo é: “Quais fatores foram predominantes no crescimento da mancha urbana de Itumbiara, Goiás, no período de 2000 a 2022, e como eles interagiram entre si para moldar a expansão urbana observada?”

Para alcançar os objetivos propostos, este estudo adotará uma metodologia de revisão bibliográfica, compilando e analisando dados, mapas e pesquisas previamente publicadas sobre o tema. A revisão abrangerá artigos científicos, relatórios de órgãos governamentais, teses acadêmicas e outros documentos relevantes que discutem o crescimento urbano em Itumbiara e em contextos similares. A seleção dos materiais se dará com base em critérios de relevância para o tema, qualidade metodológica e contribuição para a compreensão dos fatores que influenciam a expansão urbana. Com atenção especial atenção às publicações que oferecem insights sobre as peculiaridades do desenvolvimento urbano no contexto brasileiro e, mais especificamente, no estado de Goiás.

A justificativa para a realização deste estudo reside na importância de compreender os fatores que impulsionam o crescimento urbano em cidades como Itumbiara, que experimentaram uma expansão significativa nas últimas décadas. Entender essas dinâmicas é essencial para o desenvolvimento de políticas públicas eficazes, planejamento urbano e gestão de recursos, visando promover um crescimento sustentável e inclusivo. Além de contribuir para a literatura acadêmica sobre o tema, oferecendo uma análise detalhada de um caso específico de expansão urbana, que pode servir de referência para outras cidades enfrentando desafios semelhantes.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. FUNDAMENTOS ECONÔMICOS DA URBANIZAÇÃO

A urbanização pode ser definida como o aumento da proporção da população que vive em áreas urbanas em relação àquelas em áreas rurais, está ligada ao desenvolvimento econômico e às transformações nas bases produtivas das sociedades.

Durante o século XX e início do século XXI, observou-se um crescimento sem precedentes das cidades, fenômeno fortemente atrelado às mudanças econômicas decorrentes da industrialização e, posteriormente, da globalização. Segundo Sassen (1991), as cidades globais emergiram como nós centrais na economia mundial, concentrando atividades financeiras e de serviços avançados, atuando como reflexo da localização das indústrias e

agregação de capital humano especializado, infraestrutura de comunicações e serviços sofisticados que suportam a economia global.

A teoria da transição urbana, proposta por Zelinsky (1971) dentro do contexto da teoria da transição demográfica, sugere que o processo de urbanização acompanha as fases de transição demográfica, com a urbanização acelerando à medida que um país se move da pré-industrialização para a industrialização e, finalmente, para a fase de pós-industrialização. Este modelo ajuda a explicar como as mudanças na estrutura econômica de um país, do agrícola para o industrial e depois para o setor de serviços, impulsionam a urbanização através da demanda por trabalho nas cidades e da migração da população rural em busca de melhores oportunidades.

Nesse sentido, Friedmann (1986) desenvolveu a teoria dos centros de crescimento, argumentando que o desenvolvimento econômico e a urbanização não ocorrem de maneira uniforme em todo o território, mas são concentrados em pontos estratégicos que possuem vantagens econômicas ou geográficas. De modo que esses centros atraem investimentos, tecnologia e mão de obra, criando um círculo virtuoso de crescimento que reforça sua posição como motores da urbanização.

Segundo a teoria de aglomeração de Jacobs (1969), as cidades oferecem um ambiente propício para a inovação e o crescimento econômico devido à proximidade de empresas, instituições e mão de obra qualificada. Facilitando o compartilhamento de conhecimentos, a colaboração e a geração de externalidades positivas, levando a um aumento da produtividade e, por sua vez, a um maior crescimento urbano.

Entretanto, a urbanização impulsionada por fundamentos econômicos apresenta desafios significativos, como a desigualdade socioeconômica, a segregação espacial e os problemas ambientais. De modo que a concentração de riqueza e oportunidades em áreas urbanas pode exacerbar as disparidades entre cidades e áreas rurais, bem como entre diferentes grupos sociais dentro das próprias cidades (SCOTT; STORPER, 2015).

A compreensão desses fundamentos é essencial para o desenvolvimento de estratégias eficazes de planejamento e gestão urbana que busquem harmonizar o crescimento econômico com a qualidade de vida e a sustentabilidade ambiental.

2.2. POLÍTICAS PÚBLICAS E PLANEJAMENTO URBANO

O planejamento urbano, conforme descrito por Hall (2002), é um processo dinâmico que busca ordenar e regular o uso do solo urbano, visando um desenvolvimento equilibrado e sustentável. As políticas públicas, por sua vez, referem-se às decisões e ações tomadas pelo governo que influenciam a vida urbana, abrangendo áreas como habitação, transporte, uso do solo e meio ambiente. A intersecção entre essas políticas e o planejamento urbano é essencial para o enfrentamento de desafios urbanos contemporâneos, incluindo o crescimento desordenado, a segregação espacial e a degradação ambiental.

Um marco na discussão sobre planejamento urbano e políticas públicas é a Agenda 21, um plano de ação global para a sustentabilidade, adotado durante a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), no Rio de Janeiro em 1992. A Agenda 21 enfatiza a importância de políticas urbanas integradas e participativas, que considerem aspectos sociais, econômicos e ambientais de forma holística.

Segundo Harvey (2008), a gestão do espaço urbano através de políticas públicas e planejamento pode tanto contribuir para a resolução de conflitos sociais quanto para a reprodução de desigualdades, considerando que o direito à cidade deve ser uma premissa fundamental nas políticas de planejamento urbano, assegurando que os benefícios do desenvolvimento urbano sejam compartilhados de maneira mais equitativa entre todos os seus habitantes.

Na prática, a implementação de políticas públicas eficazes e de planejamento urbano estratégico varia entre diferentes contextos. No Brasil, por exemplo, o Estatuto da Cidade, promulgado em 2001, representa um marco legal importante para o planejamento urbano, estabelecendo diretrizes para a política urbana com foco na função social da propriedade e da cidade, buscando promover a gestão democrática das cidades e o desenvolvimento urbano sustentável.

Em termos de mobilidade urbana, a política de "desenvolvimento orientado pelo transporte" (DOT) tem sido adotada em várias cidades ao redor do mundo como uma estratégia para combater o crescimento urbano desordenado e promover um desenvolvimento mais sustentável. Segundo Cervero & Kockelman (1997), o DOT visa integrar planejamento de transporte e uso do solo, incentivando a densificação urbana em áreas próximas a sistemas de transporte público eficientes, reduzindo a dependência do automóvel e promovendo uma maior mobilidade urbana.

No entanto, a implementação de políticas públicas e de planejamento urbano enfrenta desafios incluindo a resistência de interesses estabelecidos, a falta de recursos financeiros e a necessidade de coordenação entre diferentes níveis de governo e setores da sociedade. A eficácia dessas políticas depende da capacidade de adaptação às realidades locais e da participação ativa da comunidade no processo de planejamento.

Através da implementação de estratégias integradas e participativas, é possível enfrentar os desafios do crescimento urbano, promovendo um desenvolvimento que beneficie toda a população e preserve o meio ambiente para gerações futuras.

2.3. ASPECTOS SOCIOAMBIENTAIS DA EXPANSÃO URBANA

A expansão urbana é um fenômeno global que reflete o crescimento demográfico, mudanças econômicas, sociais e ambientais significativas. Este processo, embora proporcione oportunidades de desenvolvimento, acarreta diversos desafios socioambientais, demandando análises críticas e abordagens multidisciplinares para sua compreensão e gestão.

Segundo Seto et al. (2012), a taxa de urbanização tem crescido exponencialmente, com significativas implicações para a biodiversidade, o uso do solo e os padrões climáticos globais com a transformação de áreas naturais e rurais em urbanas que contribui para a perda de habitats, diminuição da biodiversidade e aumento das emissões de gases de efeito estufa.

Deste modo, a expansão urbana e sua relação com a mudança no uso do solo, especialmente a conversão de terras agrícolas e áreas naturais em zonas urbanas afetam a capacidade do planeta de prover serviços ecossistêmicos essenciais, como também altera o balanço hídrico e agrava a vulnerabilidade a desastres naturais (LAMBIN; MEYFROIDT, 2011). A impermeabilização do solo, um subproduto comum da

urbanização, contribui para aumentar o escoamento superficial, reduzindo a infiltração de água no solo e exacerbando riscos de inundações.

Walker (2012) aborda como comunidades de baixa renda e minorias frequentemente sofrem desproporcionalmente com os impactos negativos da urbanização, incluindo a exposição a poluentes e a falta de acesso a espaços verdes e serviços básicos. A segregação espacial e a marginalização de populações vulneráveis evidenciam a necessidade de abordagens mais inclusivas e equitativas no planejamento urbano.

Além da expansão urbana que contém implicações para a mudança climática, tanto como contribuinte quanto sendo afetada por ela, considerando que as cidades são grandes emissores de gases de efeito estufa, devido à concentração de atividades industriais, transporte e consumo de energia. McGranahan e Satterthwaite (2003) discutem como as áreas urbanas, apesar de serem vulneráveis às consequências da mudança climática, como eventos climáticos extremos e elevação do nível do mar, oferecem oportunidades para a mitigação e adaptação através de políticas de planejamento e gestão urbana sustentáveis.

Dito isto, Haughton (1999) propõe a integração de considerações socioambientais no planejamento urbano, através da adoção de princípios de sustentabilidade que visem minimizar os impactos ambientais negativos e promover a inclusão social, incluem a promoção de transporte público eficiente, o incentivo à construção sustentável, a preservação de áreas verdes e a implementação de sistemas de gestão de resíduos eficientes.

A gestão eficaz deste fenômeno requer uma abordagem holística que considere as interações entre desenvolvimento econômico, justiça social e proteção ambiental. A transição para padrões de urbanização mais sustentáveis é fundamental para assegurar o bem-estar das futuras gerações e a saúde do planeta.

3. RESULTADOS E ANÁLISES

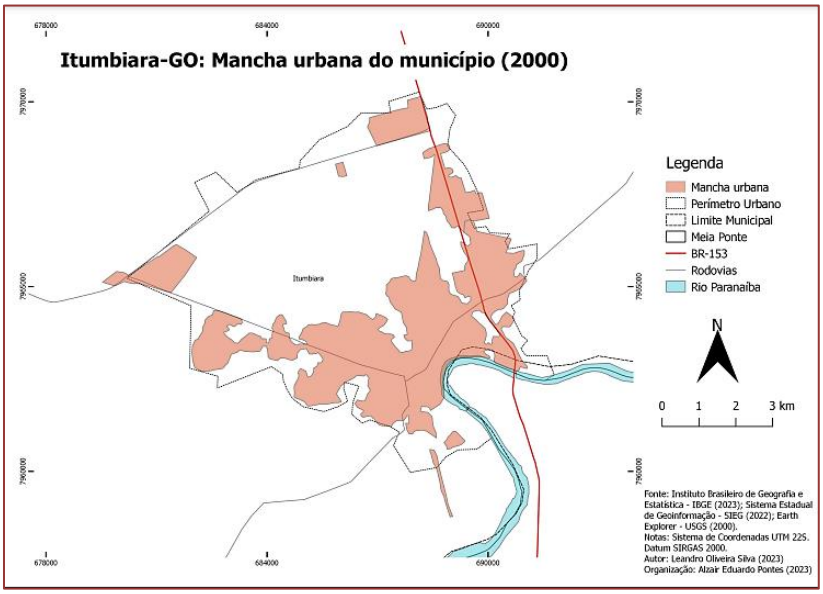
Itumbiara é um município brasileiro situado no sul do estado de Goiás, na fronteira com Minas Gerais. Com uma área de 2.461 km^2, é conhecida por ser uma das cidades mais prósperas de Goiás, com uma população estimada em 2020 de aproximadamente 105.809 habitantes. A cidade tem um histórico econômico significativo e é uma grande produtora de soja, milho, gado e leite.

Figura 1: Mapa de localização – Município de Itumbiara

Fonte: Autoria própria.

Além de sua importância econômica e histórica, Itumbiara é conhecida por seu clube de futebol, o Itumbiara Esporte Clube, que foi campeão estadual em 2008 e competiu na Copa do Brasil de 2009. Itumbiara está localizada a cerca de 204 quilômetros ao sul de Goiânia, a capital do estado, e 411 quilômetros da capital federal, Brasília, tornando-a acessível tanto por vias terrestres quanto por transporte público com linhas de ônibus interurbanas.

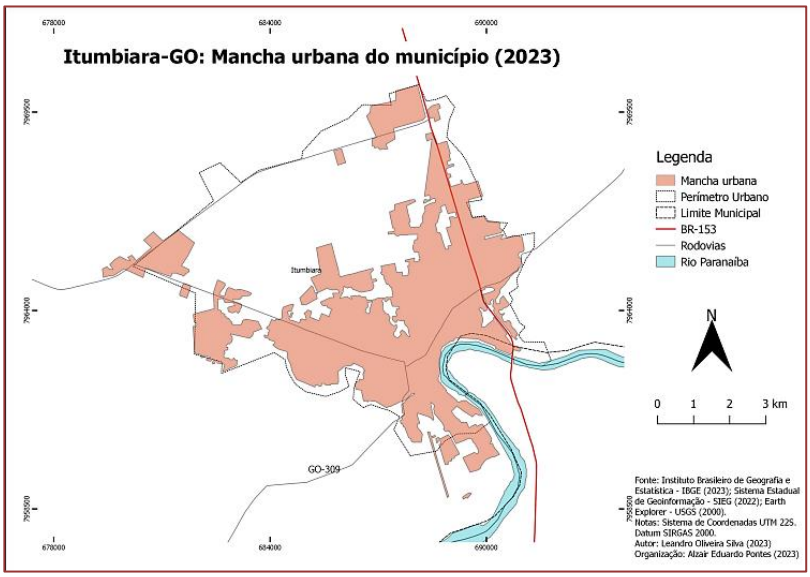
Figura 2: Mancha urbana do município (2000)



Fonte: Autoria própria.

Em 2000, o mapa mostra uma área urbana mais concentrada, especialmente ao redor do centro da cidade e ao longo das principais vias, como a BR-153. O Rio Paranaíba, um marco geográfico importante, é um limite natural ao crescimento urbano, com pouca mancha urbana se expandindo além dele. O perímetro urbano é bem definido, com poucas áreas dispersas distantes do núcleo central.

Figura 3: Mancha urbana do município (2023)

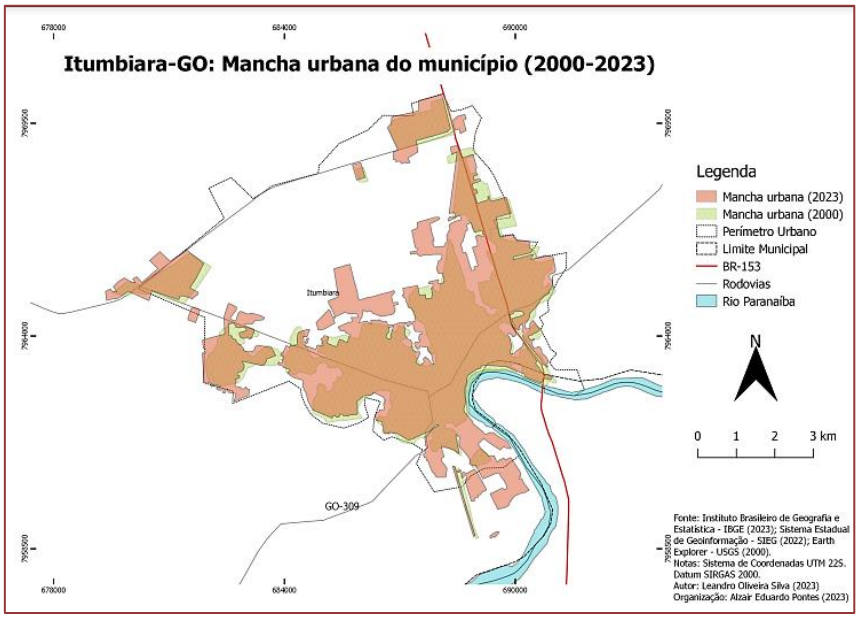


Fonte: Autoria própria.

Avançando para 2023, o crescimento da mancha urbana é notável. A expansão se deu principalmente em direção às bordas do limite municipal e ao longo das rodovias, indicando uma tendência de desenvolvimento linear ao longo das principais vias de transporte. Esta forma de crescimento pode ser associada à busca por novos espaços para habitação e comércio, respondendo ao aumento populacional e ao desenvolvimento econômico.

Comparando os dois mapas, a expansão urbana parece ter ocorrido de maneira extensiva, com novas áreas sendo incorporadas ao tecido urbano. Essa expansão pode ser atribuída a uma combinação de fatores, como o crescimento populacional, o desenvolvimento econômico regional e a especulação imobiliária. É provável que as áreas antes rurais ou naturais tenham sido convertidas em residenciais, comerciais ou industriais, refletindo um padrão comum de urbanização em cidades em crescimento.

Figura 4: Mancha urbana do município (2020 - 2023)



Fonte: Autoria própria.

Com o mapa de mancha urbana de Itumbiara-GO na figura 3, foi possível realizar uma análise detalhada da expansão urbana entre 2000 e 2023. Este mapa, elaborado com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e de outras fontes estatísticas demonstra que a mancha urbana de 2023 mostra uma expansão significativa em relação ao ano de 2000. Os seguintes pontos podem ser destacados:

1. **Crescimento nas Periferias**: A expansão mais evidente ocorre nas periferias da cidade, a mancha urbana de 2023 se estende bem além dos limites de 2000, especialmente na direção nordeste e sudeste do centro da cidade, conforme indicado pelas áreas em marrom mais claro.
2. **Desenvolvimento Linear**: O crescimento ao longo das rodovias é notável, como é o caso da BR-153 e da GO-309, sugerindo um desenvolvimento linear, comum em áreas urbanas que se expandem ao longo de grandes eixos viários, uma tendência observada em estudos sobre urbanização (LYNCH, 1960; MARSHALL, 2005).
3. **Integração de Áreas Isoladas**: Áreas que eram isoladas ou pouco desenvolvidas em 2000 foram integradas à malha urbana principal em 2023. Pode ter ocorrido por resultado de políticas de habitação ou de incentivos para o desenvolvimento de áreas menos densas.
4. **Preservação de Áreas Verdes e Corpos D'água**: O mapa mostra que o Rio Paranaíba ainda marca um limite natural para a expansão urbana, indicando esforços de preservação ou restrições de uso de terra. A conservação de corpos d'água e áreas verdes é um aspecto importante do planejamento urbano moderno (BEATLEY, 2000; BENEDICT & MCMAHON, 2006).
5. **Influência de Políticas Públicas**: A expansão urbana não ocorre de forma aleatória e é frequentemente orientada por políticas públicas (HALL, 2002).

A análise baseada neste mapa fornece uma visão macroscópica das tendências de crescimento urbano em Itumbiara-GO e destaca a importância do planejamento urbano sustentável (BATTY, 2008; UN-HABITAT, 2016).

4. CONCLUSÃO

A evolução da mancha urbana de Itumbiara, Goiás, entre os anos 2000 e 2023, a partir dos mapas apresentados, revelam uma dinâmica de expansão urbana significativa. Observa-se que a cidade experimentou um crescimento que se estendeu além do seu perímetro urbano inicial, indicativo de desenvolvimento socioeconômico e possivelmente um aumento populacional, onde a expansão é mais notável em áreas que antes eram periféricas, sugerindo uma urbanização acelerada.

No entanto, essa transformação geográfica traz à tona preocupações com a infraestrutura urbana, o planejamento adequado do uso do solo e a preservação ambiental, especialmente em relação ao Rio Paranaíba, que é um recurso natural crítico para a região. A expansão urbana, quando não gerida com prudência, pode levar a desafios relacionados à sustentabilidade e à qualidade de vida dos habitantes.

As políticas de planejamento urbano devem, portanto, ser cuidadosamente elaboradas e implementadas para acompanhar o ritmo do crescimento urbano, garantindo que a expansão da cidade seja sustentável e que a infraestrutura necessária esteja disponível para atender às necessidades de sua população. É fundamental que estudos e análises continuem sendo realizados para monitorar essas mudanças e orientar as decisões políticas, assegurando um futuro promissor para Itumbiara e seus cidadãos.

REFERÊNCIAS

[1] BARBOSA, R. L.; LIMA, S. M. A globalização e o novo perfil econômico de Itumbiara: desafios e oportunidades. **Revista Goiana de Desenvolvimento Econômico**, Goiânia, v. 22, n. 3, p. 337-354, set. 2019.

[2] BRASIL. **Estatuto da Cidade. Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 jul. 2001.

[3] CERVERO, Roberto; KOCKELMAN, Kara. Demanda de viagens e 3Ds: densidade, diversidade e design. **Pesquisa em Transporte Parte D: Transporte e Meio Ambiente**, v. 3, pág. 199-219, 1997.

[4] COSTA, M. D.; MARTINS, A. C. Crescimento populacional e expansão da mancha urbana: análises e perspectivas para o sul de Goiás. **Revista de Estudos Populacionais Brasileiros**, Brasília, DF, v. 35, n. 1, p. 65-82, jan. 2018.

[5] FERREIRA, J. A.; SERRA, B. R. Desenvolvimento econômico e expansão urbana no Brasil: o caso da agricultura em Goiás. **Revista Brasileira de Economia Rural**, **Goiânia**, v. 28, n. 2, p. 234-250, mar. 2010.

[6] FRIEDMANN, J. A hipótese da cidade mundial. **Desenvolvimento e Mudança**, v. 17, n. 1, pág. 69-83, 1986.

[7] HALL, Pedro. **Planejamento Urbano e Regional**. 4ª edição. Londres: Routledge, 2002.

[8] HARVEY, David. **O Direito à Cidade**. Nova Revisão de Esquerda, v. 23-40, set./out. 2008.

[9] JACOBS, J. **A Economia das Cidades**. Nova York: Vintage, 1969.

[10] NAÇÕES UNIDAS. **Agenda 21**: Programa de Ação para o Desenvolvimento Sustentável. Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Nova York: Nações Unidas, 1992.

[11] OLIVEIRA, L. F. de. Políticas habitacionais e seu impacto na configuração urbana de Itumbiara, GO.

Anais do Simpósio Nacional de Geografia Urbana, São Paulo, v. 15, p. 891-905, ago. 2015.

[12] SASSEN, S. **A Cidade Global**: Nova York, Londres, Tóquio. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1991.

[13] SCOTT, AJ; STORPER, M. A natureza das cidades: o alcance e os limites da teoria urbana. **Revista Internacional de Pesquisa Urbana e Regional**, v. 1, pág. 1-15, 2015.

[14] SILVA, E. P. da; ROCHA, J. V. Impactos ambientais da expansão urbana: um estudo de caso em Itumbiara, GO. **Revista Brasileira de Gestão Ambiental**, Goiânia, v. 11, n. 4, p. 440-455, dez. 2017.

[15] ZELINSKY, W. A hipótese da transição da mobilidade. **Revista Geográfica**, v. 61, n. 2, pág. 219-249, 1971.

Capítulo 2

O processo de desterritorialização do corpo dócil: o acesso a cidade pelos conjuntos habitacionais

Lúcio Paulo Alves Pires
Valdinei Juliano Pereira
Luiz Eduardo Pereira Batista
Renato Alves de Oliveira

Resumo: O território urbano é produto de agentes transformadores de espaço, porém antes até do que traduzir "o que é" ou o "ser" do território, trata-se de discutir seu Devir, isto é, em que problemáticas nos envolvemos e o que efetivamente fazemos ao acionarmos e/ou ao produzirmos nossas concepções de território (Haesbaert, 2009). O objetivo desse artigo é trazer questionamentos sobre a produção da cidade na dimensão do processo de (des)reterritorialização acionado pela força intencional da financeirização do território por meio de um estudo empírico junto a residentes de conjuntos habitacionais. Realizada uma apresentação teórica buscando definir e discutir o conceito de território, como destacar ainda diferentes interpretações que podem ser dadas para o termo pela corrente epistemológica de Foucault, e de Deleuze e Guattari, determinando desterritorialização do corpo dócil.

Palavras chaves: espaço, cidade, território, desterritorialização.

1. INTRODUÇÃO

O território é produzido por atores através da energia e da informação, ou seja, da efetivação, no espaço das redes de circulação-comunicação, das relações de poder (ações políticas), das atividades produtivas, das representações simbólicas e das malhas. É o lugar de todas as relações, trunfo, espaço político onde há coesão, hierarquia e integração através do sistema territorial. O território é resultado das territorialidades efetivadas pelos homens, naquilo que Raffestin (1993/1980) denomina de conjunto de relações do sistema tridimensional sociedade-espaço-tempo. As cidades são, por excelência, territórios privilegiados também de grupos que buscam efetivar estratégias territoriais que contribuam para melhorar a vida das populações. Dentro do cenário moderno capitalista, Carlos (2007) e Santos (1993) retratam as cidades capitalistas modernas, marcadas por tensões, conflitos, disputas, produtoras de diferenciações e demarcações territoriais de classes que impetram agregações, coesões e segregações balizadoras da vida das populações na realização cotidiana da dialética espaço-sociedade.

Na transformação da sociedade urbana em meio dos planos de formulação territorial do espaço social na manutenção do capital financeiro retratado por David Harvey (1973), o qual argumenta em favor da justiça social, da transformação do espaço e da sociedade considerando o movimento relacional e histórico numa concepção materialista e dialética. Os conflitos urbanos como novas formas de renovação do ciclo do capital transformam espaços urbanos em “espaços sociais”, causam a homogeneização de um território alienado e hierarquizado pelo capitalismo, contemplando o espaço urbano encerrado à uma concepção criadora. Na manutenção do circuito da captura funcionando, pelo qual o virtual (imagético) guiaria as pessoas às dividas, sendo uma das armadilhas que enredam a vida representada, produtora do capitalismo. O qual libertador dos fluxos do desejo, mas nas condições sociais que definem o seu limite e a possibilidade da sua própria dissolução; de modo que ele não para de contrariar com todas as suas forças exasperadas o movimento que impele para este limite. No limite do capitalismo, o socius desterritorializado dá lugar ao corpo sem órgãos, e os fluxos descodificados se lançam na produção desejante (Deleuze e Guattari, 2010, p. 185).

Nesse sentido, o objetivo desse artigo é trazer questionamentos sobre a produção da cidade na dimensão do processo de (des)reterritorialização acionado pela força intencional da financeirização do território. Questionando os programas de habitações de políticas públicas desenvolvidas pelo governo, na ativação dos pensamentos para o sentido da vida em sua potência criadora, do devir.

Por meio de uma esquisso-análise da (des)reterritorialização da vida urbana dos moradores de conjuntos habitacionais sobre as inquietações ao acesso a cidade. As mudanças na vida dessas mesmas durante e após o descolamento de suas moradias, demonstrado na contradição de espaços urbanos por meio de análises fotográficas de diferentes regiões urbanas e na percepção do lugar de fala dos mesmos. Visualizando a cidade e suas multidimensionalidades territoriais dentro das normas de planejamento urbano (Rolnik, 2015) e políticas públicas habitacionais.

2. CIDADE E NÃO CIDADE

2.1. DO ESPAÇO GEOGRÁFICO AO TERRITÓRIO RELACIONAL

As relações socias materializam um espaço territorial que produz/reproduz a vida pela concretização das relações sociais, produzindo um espaço social. Neste plano está a vida cotidiana e os fluxos globais de produção, dominação, acumulação, e a concretização da produção do capital e da colonização da vida. O espaço serve à uma hegemonia sistemática, ligada a relações de produções que adentram no cotidiano espaço físico da vida social. Assim lança sobre a área controle da potência criadora por meio de forças de agentes sistêmicos à um disciplinamento da vida. Como resultado são criados os espaços neocolonialistas (Lefevbre, 1973, p.97). A análise do espaço permite a compreensão da perspectiva do mundo contemporâneo.

O espaço é uma realidade relacional, envolvendo a natureza e a sociedade mediadas pelo trabalho (energia), técnicas, tecnologias e, evidentemente, pelo conhecimento. O espaço produzido pelas ações dos homens sobre o próprio espaço, o homem é o sujeito, as técnicas, a mediação e o espaço é um produto histórico. Segundo Saquet (2009) as articulações sociais, conflitos, cooperações, concorrências e coesões, construindo socialmente, resultados e condições do processo de territorialização em um campo de poder, de relações socioespaciais é o território. Segundo Saquet (2007) no território também se conjugam, concomitantemente, materialidades e imaterialidades, no tempo e no espaço, como sinalizam J. Gottmann, G. Dematteis, G. Deleuze e F. Guattari. O território significa (i)materialidade; não é apenas substrato (palco) ou formas espaciais, nem apenas relações sociais. As próprias relações sociais têm uma (i)materialidade; são objetivas e subjetivas ao mesmo tempo; são plurais e coexistentes, mudam e permanecem, na vida cotidiana. Há uma unidade concreto-abstrata no e do território que precisa ser abstraída. Segundo Deleuze e Guattari (2010), a unidade primitiva, selvagem, do desejo e da produção é a terra, o corpo pleno que se assenta sobre forças produtivas e delas se apropria como seu pressuposto natural ou divino. Máquina territorial primitiva, com seu motor imóvel, a terra, já é maquina social que codifica os fluxos de produção, os meios de produção, os produtores e consumidores: o corpo pleno da deusa Terra reúne sobre si as espécies cultiváveis, os instrumentos aratórios e os órgãos humanos (G. Deleuze, F. Guattari, 2010, p.188). Giuseppe Dematteis (1985), reconhece a complexidade dos problemas territoriais, inerentes à coexistência, no espaço, de fatos heterogêneos combinados territorialmente, e enaltece a atuação dos sujeitos sociais na organização do território.

O território [...] produto dos atores sociais. São esses atores que produzem o território, partindo da realidade inicial dada, que é o espaço. Há, portanto, um 'processo' do território, quando se manifestam todas as espécies de relações de poder (Raffestin, 1993, p.7-8). Nesta leitura de Foucault, relaciona se o poder com as relações sociais existentes, nas empresas, nas ações do Estado, das instituições, em toda vida cotidiana. "O campo da relação é um campo de poder que organiza os elementos e as configurações" (Raffestin, 1993 /1980, p. 53). E são essas relações que cristalizam o território e as territorialidades. Territorio é lugar das relações, logo é espaço de poder.

2.2. FORMULAÇÃO DO ESPAÇO URBANO

A sociedade se transforma em estado para garantir a posse e proteção dos recursos que possui e necessita, solo, água, alimentos. “A sociedade que consideramos, seja grande ou pequena, desejará sempre manter sobretudo a posse do território sobra o qual graças ao qual ela vive. Quando esta sociedade se organiza com esse objetivo, ela se transforma em um Estado” (Ratzel, 990, p.72) As relações de poder extrapolam as atuações do Estado, envolvem todos os processos da vida cotidiana, como nas famílias, universidades, igrejas, lugar de trabalho entre outros. O território nessa multidimensionalidade do mundo assume diversos significados, conforme altera a compreensão das relações de poder. Segundo Correa (2013) a produção do espaço urbano não é resultado da mão invisível do mercado, nem de estado hegeliano, visto de uma relação abstrata de fora das relações sociais. É consequência da ação de agentes sociais concretos, dotados de interesses reais, estratégias e geradores de conflitos. Os agentes sociais da produção dos espaços na formação socioespacial capitalista, materializam os processos sociais na forma do ambiente que constroem.

> A complexidade da ação dos agentes sociais inclui praticas que levam a um constante processo de reorganização espacial que se faz via incorporação de novas áreas ao espaço urbano, densificação do uso do solo, deterioração de certas áreas, renovação urbana relocação diferenciada da infra-estrutura e mudança coercitiva ou não, do conteúdo social e econômico de determinadas áreas da cidade (Correa, 2004, p. 11).

A ação dos agentes formadores de espaço urbano faz se dentro de um marco jurídico para regulação de suas atuações, em que segundo Correa (2004), este marco não é neutro, refletindo o interesse dominante de um dos agentes, e constituindo se em muitos casos, em uma retorica ambígua, que permite que haja transgressões de acordo com os interesses do agente dominante. Em que servem ao proposito dominante da sociedade capitalista, o da reprodução das relações de produção, implicando a continuidade do processo de acumulação e a tentativa de minimizar os conflitos de classes este aspecto cabendo particularmente ao Estado. Para isto o espaço urbano constitui-se como aponta Lefebvre (1976), um instrumento onde são viabilizados continuidade do capital financeiro na posse e controle do uso da terra urbana. De acordo com Harvey (2012) o crescimento das cidades no mundo foi utilizado para manutenção do sistema capitalista, exemplificando a China, a construção e formulação de cidades em todo o país mandarim, uma explosão especulativa, com planos políticos de incentivos e subsídios para construções de moradias.

O espaço de uma grande cidade capitalista constitui se segundo Corrêa (2004), no conjunto de diferentes usos da terra justaposto entre si, complexos de conjuntos de usos da terra, é a organização espacial da cidade, ou simplesmente o espaço urbano, que aparece assim como espaço fragmentado, e simultaneamente articulado, cada uma de suas partes mantem relações espaciais com as demais, ainda que de intensidades muito variáveis. O espaço urbano capitalista, reflexo condicionante social, é um produto social, resultado de ações acumuladas através do tempo, e engendradas por agentes que produzem e consomem espaço. Observa Boito Jr. (p.25), que “[...] embora o poder não se dê apenas no Estado, os diversos centros de poder dependem efetivamente da ação legisladora e repressiva do Estado para poderem funcionar como tais.”. Segundo Corrêa

(2013), a produção do espaço urbano não é resultado da mão invisível do mercado, nem de estado hegeliano, visto de uma relação abstrata de fora das relações sociais. É consequência da ação de agentes sociais concretos, dotados de interesses reais, estratégias e geradores de conflitos, portadores de contradições.

2.3. O QUE É CIDADE

Para Foucault o indivíduo é produto relacional de poderes que se exercem sobre sua corporalidade, movimentos, forças desejos e multiplicidades. O conjunto de agentes transformadores de espaço, em um território, espaço relacional, exercendo o poder materializado na soberania política, o qual (Foucault, 1979, p. 174) traduz na cessão de um poder individual em beneficio do soberano, seja de viés marxista, cujo é pautado no Estado, e a uma classe dominante que serve dele como instrumento de dominação burguesa e de reprodução capitalista, delimita uma cidade. Cidades são, por excelência, territórios privilegiados também de grupos que buscam efetivar estratégias territoriais que contribuam para melhorar a vida das populações, garantindo-lhes o exercício de cidadania, buscando efetivá-la como exercício consciente e efetivo de direitos e deveres, no âmbito social, com a participação consciente das pessoas (cidadãos) nas decisões indutoras de qualidade de vida e autonomia para os grupos sociais (Saquet e Flavio, 2015). Segundo Sposito (1988) a cidade reúne qualitativa e quantitativamente as condições necessárias ao desenvolvimento do capitalismo, e por isso ocupa o papel de comando na divisão social do trabalho.

A cidade é o lugar onde se concentra a força de trabalho e os meios necessários à produção em larga escala, portanto é o lugar da gestão, das decisões que orientam o desenvolvimento do próprio modo de produção, comandando a divisão territorial do trabalho e articula a ligação entre as cidades da rede urbana e entre as cidades e o campo. Segundo Raquel Rolnik (1994, p.13) “a cidade é como um imã”. Com um campo gravitacional pulsante que empodera do corpo, produzindo um espaço relacional no campo molar e molecular das múltiplas dimensionalidades urbanas. Castells (1977), afirma que a produção espacial como manifestação clara do capitalismo avançado, traduz-se em pelo menos três formas diferentes. Em primeiro lugar, é clara a existência de grandes unidades de produção e consumo. O resultado concreto é o aumento das áreas metropolitanas e a descentralização espacial das unidades produtivas, de consumo e de decisão no interior destes grandes aglomerados. Um segundo ponto a ser destacado é o da ampliação da massa de assalariados, acompanhada, segundo Castells, de uma "diversificação de níveis de hierarquização no próprio interior da categoria social". Em terceiro lugar, o capitalismo precisa de uma concentração do poder político, e cria condições para a formação de uma tecnocracia, apoiada na "competência" dos especialistas, que a nível das cidades produz uma planificação urbana sem particularismos. Segundo Deleuze e Guattari (2010), o capitalismo procede assim por uma axiomática, não por um código, nem por isso se deve acreditar que ele substitua o socius, a máquina social, por um conjunto de maquinas técnicas. A originalidade do capitalismo está antes no fato de que, nele a maquina social tem por pecas as maquinas técnicas como capital constante enganchado no corpo pleno do socius, e não mais os homens, devindos adjacentes às maquinas técnicas. A maneira pela qual ela preenche sua própria imanência, pela qual repele e amplia seus limites, impedindo a saturação do sistema, de inscrição, uma tecnocracia e uma burocracia que não se reduzem ao funcionamento de maquinas

técnicas. As múltiplas esquizas ou fraturas, exigem toda uma regulação cujo principal órgão é o Estado. O qual segundo Deleuze e Guattari (2010, p. 334) o Estado capitalista é o regulador dos fluxos descodificados como tais, enquanto tomados na axiomática do capital, que já se encontrava e presença de fluxos descodificados ou em descodificação, que, sem dúvida, tornavam o Estado cada vez mais imanente e subordinado ao campo de forças efetivo.

2.4. NÃO CIDADE

O Estado capitalista está numa situação diferente ele é produzido pela conjunção dos fluxos descodificados ou desterritorializados e, se ele leva ao mais alto ponto o devir-imanente, é na medida em que ele ratifica a falência generalizada dos códigos e sobrecodificações, em que ele todo evolui nessa nova axiomática de conjunção, de natureza ate então desconhecida. Assegura-lhe então apenas a regulação, regula ou mesmo organiza as falhas como condições de funcionamento, vigia, ou dirige os progressos da saturação e as correspondentes ampliações de limites. Nunca um Estado perdeu tanta potencia para colocar-se com tanta força à serviço do signo de potencia econômica (Deleuze e Guattari, 2010). Segundo Corrêa (2013), o estado não defende os interesses da grande parte da população, o marco jurídico não é neutro. O espaço urbano é articulado, desigual, montado, tem aspecto simbólico. De acordo com Sposito (1988), na economia capitalista, tudo se torna mercadoria até mesmo a terra. O preço do aluguel ou da compra do imóvel é determinado pelo fato de ser um bem indispensável à vida, de ser propriedade de alguns homens e não ser de outros, e de que nas cidades o seu valor se eleva pelo alto nível de concentração populacional e de atividades.

A segunda metade do século XX é marcada por uma urbanização acelerada nos países de economia dependente, e suas cidades manifestam todo tipo de problemas, relacionados ao "inchaço" populacional que vivem. esta desordem urbana e todos os problemas dela decorrentes são conjunturais, e derivam de um crescimento populacional muito rápido dos grandes centros urbanos, isto porque o crescimento vegetativo seria alto, e a migração intensa. A “cidade imã” de Rolnik (1994, p.14) transformou o mundo e a forma de viver. No Brasil, o estudo da densidade demográfica, em termos gerais e também regionais, permite-nos facilmente observar a má distribuição da população pelo território nacional. De acordo com Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2014), o número de habitantes do país é de 202.768.562, a área territorial oficial de 8.515.767,049 km quadrados. A alta densidade demográfica é visível, principalmente nas regiões metropolitanas, o que dificulta o acesso à cidade.

De acordo com Sposito (1988, p. 72) Apenas 36% da região metropolitana de Recife é servida de água encanada, e mais da metade da população vive em mocambos — áreas de ocupação clandestina, genericamente denominadas favelas. Só 5% da população de Belém e 15% da de Fortaleza têm esgotos, e em São Paulo, a maior área industrial do país, este índice é de 33%. O índice de favelização em São Paulo é menor do que o do Rio de Janeiro (cerca de 10%), mas a proporção de pessoas que moram em cortiços é da ordem de 25%. Em Caracas (Venezuela) 30% das pessoas moram em favelas, e em Lima (Peru) esta proporção é de 75%. Nas calçadas de Bombaim (Índia) "moram" milhares de pessoas, que durante o dia têm que perambular pelas ruas, à espera da noite para procurar novo abrigo. Pela manhã, o caminhão da prefeitura passa para recolher os cadáveres. Da população que está em idade de trabalhar, apenas 45% está empregada em Recife.

De acordo com Mike Davis (2010, p.565), pode haver mais de 250 mil favelas na Terra Sozinhas, as cinco maiores metrópoles do sul da Ásia (Karachi, Munbai, Déli, Kolkata e Daca) somam cerca de 15 mil comunidades faveladas ainda maior cobre o litoral em urbanização da África ocidental, enquanto outras conurbações imensas de pobreza espalham-se pela Anatónilia e pelas terras altas da Europa; abraçam a base dos Andes e do Himalaia; explodem para longe dos núcleos de arranha-céus da Cidade do México, de Jô-burg (Joanesburgo), Manla, e São Paulo; e claro, ladeiam as margens d1os rios Amazonas, Niget, Congo, Nilo, Tigre, Ganges, Irrawaddy e Mekong.

O número de cidadãos que são forçados à submissão de regras e regulamentos das cidades são muito maiores que os que realmente exercem seus direitos a cidade. O olhar pelas ruas todos os dias com uma lente limpa, visualiza situações cotidianas que exemplificam a esta negação à vida. A colonização e cafetinação do sujeito pelo capital financeiro a uma tangente de desterritorialização, isto é (Deleuze e Guattari, 2010) o corpo do déspota, o capital-dinheiro são corpos plenos vestidos, como o corpo sem órgãos é um corpo pleno nu, o aprisionamento total de um corpo dócil que vive não mais no sensível, em devir, mas para o acumulo de capital. Pessoas vão perdendo a subjetividade de cidadão, o paradigma da modernidade vai mostrando sua face, indivíduos "residem" em lugares que não são legitimados. Os valores sociais são potencialmente incompatíveis, o desenvolvimento acelerado das regiões metropolitanas se contradiz com a divisão de recursos materiais, a igualdade de pessoas e a solidariedade. Desde o inicio que se previra a possibilidade de virem a surgir excessos e défices, mas tanto uns como outros foram concebidos de forma reconstrutiva, os excessos foram considerados como desvios fortuitos e os décifes como deficiências temporárias, qualquer deles resolúvel através de uma maior e melhor utilização dos crescentes recursos materiais, intelectuais e institucionais da modernidade.

Segundo Haesbaert (2004, p. 99) a pretensão nova, a entrada e saída do território, (...) construímos um conceito de que gosto muito, o de desterritorialização, (...) precisamos às vezes inventar uma palavra bárbara para dar conta de uma noção com pretensão nova. A noção com pretensão nova é que não há território sem um vetor de saída do território, e não há saída de território, ou seja, desterritorialização, sem, ao mesmo tempo, um esforço para se reterritorializar uma outra parte. (Deleuze no vídeo "L'abécédaire de Gilles Deleuze", filmado em 1988 por Claire Parnet.)

3. SEGREGAÇÃO URBANA E (DES)RETERRITORIALIZAÇÃO: A LÓGICA FINANCEIRA COMO CAPTURA

Quando a pobreza aguda da maioria da população urbana começou a ser reparada por reformadores sociais na Europa e na América do norte, no final do século XIX e início do século XX, os governos começaram a prover a assistência habitacional a pessoas e famílias, assim como ofertar casas por meio de políticas públicas. A habitação passou a ser um ativo integrado à o mercado financeiro globalizado, afetando profundamente o exercício do direito à moradia adequada pelo mundo. A propriedade imobiliária configurou uma das mais novas e poderosas expansões do capital financeiro, tornando locais que um dia foram favelas em pontos financeiramente estratégicos agregando alto valor monetário. Segundo Rolnick (2009), a cidade, enquanto local permanente de moradia e trabalho se implanta quando a produção gera um excedente, uma quantidade de produtos para além das necessidades de consumo imediato. A crença de que o mercado possa regular o espaço urbano para a habitação da população já virou folclore. Para que estes lugares façam parte

de um cartão postal das cidades, e colaborem para uma extração de renda as políticas públicas abandonaram a importância social do direito à moradia, do direito a cidade. Ocorreu uma massiva expulsão das pessoas das regiões centrais, uma desterritorialização dos indivíduos ali presentes, destruindo qualquer forma de moradia. Para Harvey (2012) o espaço urbano é utilizado para que o excedente do capital, a mais valia, renove seu ciclo, transformando o espaço urbano em um espaço dialético, em que é produto, e simultaneamente produção, potencializando a solução do sistema capitalista.

A mudança na vida das pessoas que passam por uma desterritorialização é enorme, pode se fazer várias adaptações e vários planos públicos para se amenizar essa mudança, entretanto toda re-locação é altamente exploratória, a perca de seu espaço de vivencia é uma perca de identidade. O abuso a vida é notório. Segundo Raquel Rolnik (2015) a base da economia capitalista é a exploração da força de trabalho da cooperação intrínseca à produção para delas extrair mais-valia, tal operação – que podemos chamar de "cafetinagem" para lhe dar um nome que diga mais precisamente a frequência de vibração de seus efeitos em nossos corpos – foi mudando de figura com as transfigurações do regime longo dos cinco séculos que nos separam de sua origem.

A noção de territorialidade só é ambígua aparentemente. Com efeito, se entendemos como um princípio de residência ou de repartição geográfica, é evidente que a máquina social primitiva não é territorial. Só o será aparelho de Estado que, segundo a formula de Engels, "subdivide não o povo, mas o território" e substitui a organização gentílica por uma organização geográfica. Porem, mesmo onde o parentesco aparece ter importância maior do que a terra, não é difícil mostrar a importância dos laços locais. É que a maquina primitiva subdivide o povo, mas o faz sobre uma terra indivisível onde se inscrevem as relações conectivas, disjuntivas e conjuntivas de cada segmento com os outros. Quando a divisão incide sobre a própria terra devido a uma organização administrativa, fundiária e residencial, não se pode ver nisso uma promoção da territorialidade, mas ao contrário, o efeito do primeiro grande movimento de desterritorialização sore as comunidades primitivas. (Deleuze e Guattari, 2010, p. 194).

Toda desterritorialização gera uma nova territorialização sobre um espaço, uma nova territorialidade, com um novo movimento e novos espaços sociais. Espaço dialético, de agentes que inferem uma potência criadora de mudança física e social transformadoras. Para Saquet (2009) o tempo significa, nesta compreensão, um movimento contínuo. O tempo presente, passado e futuro indica processualidade e, também, simultaneidade, pois vivemos diferentes temporalidades e territorialidades, em unidade, em processo constante e concomitante de desterritorialização e reterritorialização que gera sempre *novas* territorialidades e *novos* territórios que contêm traços/características dos *velhos* territórios e territorialidades.

Segundo Lafebvre (2008) é impossível o direito a cidade para as periferias, sem a afirmação da centralidade. É a centralização que constitui a forma de urbanização, qual potencializa a vida urbana, torna o corpo pleno. O direito à cidade legitima a recusa de se deixar afastar da realidade urbana por uma organização discriminatória, segregadora: Esse direito do cidadão (...) anuncia a inevitável crise dos centros estabelecidos sobre a segregação e que estabelecem: centros de decisão, de riqueza, de poder, de informação, de conhecimento, que lançam para os espaços periféricos todos os que não participam dos privilégios políticos (Lafebrev, 2008, p.32). Boaventura de Souza Santos (2002) nomeia o conjunto de normas e regras que regem a gestão territorial das favelas, espaços

periféricos, como um direito interno, não oficial e precário, aplicável à prevenção e resolução de conflitos ao seio da comunidade decorrente. Este direito não oficial, o direito de Passárgada, segundo Santos (2002), vigora em paralelo (ou conflito) com a legislação oficial, alimentado da duplicidade jurídica. Para a categoria política economia, é a troca desigual de juridicidade que reflete e produz a nível sócio jurídico, as relações de desigualdade entre as classes. Harvey (2012), retrata o crescimento urbano mundial na manutenção do sistema capitalista, gerando o aumento nas diferenças de classes sociais. Todos esses projetos de formulação urbana veem com uma movimentação das massas, a (des)reterritorialização, a (re)locação, as necessidades urbanas e sociais da população operam em conjunto com a assistência ao capital privado e a urbanização é moldada de acordo com critérios capitalistas

A produção de novas estruturas e padrões ecológicos numa forma de cidade expandida tem importância para a forma como a produção, troca e o consumo estão organizados, para a forma como as relações sociais são estabelecidas, para forma como o poder, financeiro e político é exercido e para a forma como é alcançada a integração espacial da ação social. (Harvey, 1996).

4. A MUDANÇA DA FORMA DE VIDA DAS PESSOAS

Os investimentos sociais podem ser ditos paranoicos ou esquizofrênicos, é na medida em que eles têm a paranoia e a esquizofrenia como produtos últimos nas condições determinadas do capitalismo. Segundo Deleuze e Guattari (2010), do ponto de vista de uma clínica universal, a paranoia e a esquizofrenia podem ser apresentadas como os dois bordos de amplitude de um pendulo que oscila em torno da posição de um socius como corpo pleno e, no limite, de um corpo sem órgãos do qual uma face está ocupada pelos conjuntos molares, enquanto a outra está povoada de elementos moleculares A grande linha chega ao corpo sem órgãos e ai, ou passa o muro e desemboca nos elementos moleculares onde ela devem na verdade o que já era desde o início, processo esquizofrênico, puro processo esquizofrênico de desterritorialização ou então, ela emperra , salta, recai nas territorialidades mais miseráveis do mundo moderno, ordenando-se como simulacros dos planos precedentes, de modo a grudar-se no conjunto asilar da paranoia e da esquizofrenia como entidades clinicas, nos conjuntos ou sociedades artificiais instaurados pela perversão no conjunto familiar das neuroses edipianas. Dirigimo-nos aos inconscientes que protestam. Procuramos aliados. Precisamos de aliados. E temos a impressão de que esses aliados já existem, de que não esperaram por nós, de que há muita gente que está farta, que pensa, sente e trabalha em direções análogas: nada a ver com a moda, mas com um “ar do tempo” mais profundo, no qual se fazem investigações convergentes em domínios muitos diversos. (Gilles Deleuze, 1972, p. 34). O corpo trabalha em uma potência esquizofrênica capitalista, a desterritorialização, a intenção que move o presente é perscrutar a modalidade atual do inconsciente colonial-cafetinístico introduzida pelo capitalismo financeirizado e neoliberal – a qual se define, insisto, pelo seqüestro dessa força no próprio nascedouro de seu impulso germinador de mundos. Impondo fronteiras, invisíveis, demarcações urbanas, realidade, vivenciada nas periferias, e arredores – onde não há – cidade; ricos e obras privadas nos centros; ninguém quer um conjunto habitacional na entrada da cidade. As “leis” que regem o mercado financeiro são exemplo de separadores sociais. Segundo a literatura econômica neoclássica, o impacto da legislação urbana no desenvolvimento dos

mercados informais da terra, prevalece a analise que relaciona a difusão da informalidade com o alto nível de exigência dos padrões da regulação urbanística. Segundo Rolnik (2009), as normas de planejamento urbano têm sido um poderoso instrumento de discriminação desses grupos no espaço urbano europeu. Na Inglaterra, por exemplo, são as normas de planejamento e de proteção aos green belts (áreas aos redores das maiores cidades inglesas) que são evocados pela população não cigana das comunidades – e pelas autoridades – para impedir a presença desses grupos, como o caso de Dale Farm, no distrito de Basildon. Assentamentos construídos há décadas por comunidades ciganas, em cidades como Istambul ou Sófia, têm sido objeto de demolições para dar lugar a projetos de renovação urbana, com a relocação das comunidades para lugares muitas vezes distantes.

4.1. A CIDADE EM UMA PERSPECTIVA DOS CONJUNTOS HABITACIONAIS

Os projetos de revitalização dos bairros, e formulação de moradias populares, são destacados na Lei denominada Estatuto da Cidade, qual estabelece normas de ordem pública e interesse social que regulam o uso da propriedade urbana em prol do bem coletivo, da segurança e do bem-estar dos cidadãos, bem como do equilíbrio ambiental. De acordo com cdhu.sp.gov.br, a CDHU (Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano do Estado de São Paulo) empresa do Governo Estadual, vinculada à Secretaria da Habitação, é o maior agente promotor de moradia popular no Brasil. Tem por finalidade executar programas habitacionais em todo o território do Estado, voltados para o atendimento exclusivo da população de baixa renda. Além de produzir moradias, a CDHU também intervém no desenvolvimento urbano das cidades, de acordo com as diretrizes da Secretaria da Habitação. O papel do processo urbano desempenhado na atual reestruturação radical da distribuição geográfica das atividades humanas e da dinâmica político-econômico do desenvolvimento geográfico desigual na atualidade tem vivido grandes transformações. Por um estudo do espaço relacional, nas transformações do territorial urbano, e suas territorialidades por meio da desterritorialização deleuzeana, no plano da imanência, do subconsciente esquisso capitalista foram efetuadas entrevistas, para coleta de dados da compreensão do eu social e do indivíduo (des)reterritorializado, com moradores do programa de habitação do estado de São Paulo, sem denominar o local ou região para não causar transtornos aos entrevistados.

Fonte: cdhu.gov.sp.br

A pura ignorância, por um corpo pleno, empoderado, escravo de um sistema de fluxos macros e micros, segundo Deleuze e Guattari (2010), a unidade imanente da terra como motor imóvel da lugar a uma unidade transcendente de natureza totalmente distinta, que é a unidade de Estado; o corpo pleno já não é o terra, mas o do Deposta, o Inengedrado, que se encarrega agora tanto da fertilidade do solo como da chuva do céu e da apropriação geral das forças produtivas. Visualizando o território urbano apenas no âmbito materialista, concreto e natural, sobretudo desafiando as definições de políticas públicas de Secchi (2010).

> Moro a aproximadamente, na comunidade há seis meses, minha avó comprou o documento de posse da casa faz 1 ano. Pra mim "cidade" é disponibilidade de renda, uma facilidade da vida, em negociar, ter médico, essas coisas. Apesar que aqui não temos "postinho" de saúde nas redondezas [...] entendo como política pública os vereadores da cidade. Isso é política, ah e o prefeito [...]. (PEDRO, entrevista concedida em 2018).
>
> Faz dois anos já que estou aqui nesta casa, desde que ficou pronto as casinhas aqui já vim morar né. Já estávamos na lista faz tempo. A "patroa" pressionava para comprarmos uma casa, desde que foi o casório no religioso. Apesar que aqui não me sinto dono, dono mesmo. Nos nunca vimos documento nenhum, só temos um contrato com a empresa que fez

> a obra né. Nunca fomos no cartório tirar matricula [...] pra mim cidade é a forma de eu ganhar dinheiro, fazer meu "pé de meia" e paga minhas contas [...] (VALÉRIO, entrevista concedida em 2018).

Até que ponto a omissão de um ator na formulação de uma política pública não afeta o processo de políticas púbicas. A negligencia governamental em relação a um problema é considerado uma política pública, para Fernandes (2010, p. 43) "o governo que não toma uma atitude pública sobre determinado problema também faz política". No contexto da fala do morador Pedro, a falta de uma unidade básica de saúde nas redondezas de um bairro é uma demonstração do despreparo do poder público local, que em um âmbito de governança Inter federativa, entre município e Estado, na formulação de políticas públicas de um planejamento urbano responsáveis por essa infraestrutura, prevê um desalinhamento dos agentes públicos.

No processo de formulação de espaços, nas relações de poder foucaultiana, das disputas de territórios abordados por Rolnik (2015), responsáveis da segregação residencial, das infraestruturas de centralizações urbanas em contradições dos espaços periféricos abordados, os moradores dos conjuntos habitacionais absorvem toda dinâmica da máquina territorial da extensão da psicanálise ao capitalismo. O qual segundo Deleuze e Guattari (2010), tem realmente por limite os fluxos descodificados da produção desejante, os quais ele não para de repelir ligando-os numa axiomática que toma o lugar dos códigos; o capitalismo é inseparável do movimento da desterritorialização, mas ele esconjura este movimento através de reterritorializações factícias e artificias. Ele se constrói sobre as ruinas das representações: territorial e despótica, a mítica e a trágica. Marx resume tudo isto ao dizer que a essência subjetiva abstrata só é descoberta pelo capitalismo para ser novamente encadeada, alienada, é verdade que não mais como objetidade no elemento exterior e independente, mas no próprio elemento subjetivo da propriedade privada.

> Enquanto eu estiver pagando a casa, está tudo bem. Pago R$ 143,50 por mês de parcela, mas é por muitos anos. Muitas vezes acho que vou morrer e não ver documento [...] em relação a preço os comercio da região tem preços mais altos, mas infelizmente é o que tem, quando preciso de algo ou eu compro ou fico sem [...] (PEDRO, entrevista concebida em 2018).

> Sabe gosto daqui, da tranquilidade, porem a distancia atrapalha. Não tenho costume de ir ao centro, compro tudo que necessito nos comércios da comunidade aqui mesmo, ao redor. Acredito que é tudo por um preço justo né [...], mas pago muito caro na parcela da "casinha" que nem tem documento, só um papel com a empresa, pago R$ 550,00, caro tão quanto um aluguel de uma casa. Não entendo muito, quando fiz meu cadastro a mulher que me atendeu pediu para que eu registrasse uma união estável com minha mulher, e assim comprovar o valor da nossa renda. Mas Deus abençoe que temos essa casa né [...] (VALÉRIO, entrevista concebida em 2018).

A tese da esquizoanálise é simples: o desejo é a máquina, síntese de maquinas, agenciamento maquinico – maquinas desejantes. O desejo é a ordem da produção; toda produção é ao mesmo tempo desejante e social. Portanto, censuramos a psicanalise por ter esmagado esta ordem da produção, por tê-la revertido a ordem representação. Longe de ser audácia da psicanálise, a ideia de representação, inconsciente marca, desde o início,

sua falência ou sua renúncia: um inconsciente que não mais produz, mas que se limita a acreditar. (Deleuze e Guattari, 2010, p. 390).

Fonte: Arquivo do autor.

A renda familiar utilizada como métrica para formulação dos contratos de pagamentos entre a construtora e os moradores, houve uma padronização no discurso de todos os moradores entrevistados sobre as condições das moradias dentro dos conjuntos habitacionais, a precariedade das estruturas, da localização, das infraestruturas urbanas, reproduz a força dos fluxos capitalistas, de um espaço social relacional urbano. Os espaços periféricos urbanos, quando comparados aos centros urbanos, os contrates são claros.

Dando a impressão que a cidade pode ser um agente ativo quando não passa de mera coisa. A urbanização ao invés disso, deveria ser considerada como um processo social que ocorre no espaço, no qual uma ampla gama de diferentes atores interage através de uma configuração especifica de práticas espaciais interligadas.

5. A COLONIZAÇÃO DO MERCADO IMOBILIÁRIO FINANCEIRO

De acordo com Marx, "se a terra estivesse [...] à livre disposição de todos, então estaria faltando um elemento principal para a formação do capital. [...] Assim a 'produção' do trabalho não remunerado de outra pessoa se tornaria impossível e isso poria um fim definitivo à produção capitalista". Partindo de uma visão marxista do materialismo dialético do espaço de produção, Rolnik (2015), destaca o capitalismo em situações, que a propriedade privada da terra não existe, dando os passos ativos para cria-la e, desse modo, garantir a produção do trabalho assalariado. Dessa forma a barreira exigida entre o trabalho e a terra é socialmente necessária para a perpetuação do capitalismo. Mas ao criar uma barreira ao trabalho, o capital também cria barreiras para si mesmo, na medida de em que o proprietário de terras capturada parte da renda produzida através do processo de extração de mais-valor. Se, de um lado, a terra pré-elaborada e transformada em campo aberto para a operação do capital, de outro seu "cercamento" e transformação em mercadorias introduzem a renda fundiária e seus exploradores como agentes ativos no processo de competição. Marx define assim esse processo "a renda, em vez de ligar o homem a Natureza, simplesmente vincula a exploração da terra á competição". Rolnik (20015, apud. Planyi), "separar a terra dos homens e organizar a sociedade com finalidade de satisfazer as exigências de um mercado imobiliário são elementos vitais da concepção utópica de uma economia de mercado". Segundo Harvey (1996), a paisagem física e social da urbanização é moldada de acordo com critérios capitalistas distintos, são colocadas limitações no futuro caminho do desenvolvimento capitalista. Isto implica em que, apesar dos processos urbanos no capitalismo serem moldados pela lógica da circulação e da acumulação do capital, estes últimos, por sua vez, moldam as condições e circunstancias da acumulação do capital em pontos subsequentes no tempo e no espaço.

Pensar não é nem um fio estendido entre um sujeito e um objeto, nem uma revolução de um em torno do outro. Pensar se faz antes na relação entre o território e a terra. Nas relações de desterritorialização. O território urbano está em constante processo de desterritorialização, surgindo novas territorialidades, por meio de reterritorializações, como nos programas de habitação dos conjuntos habitacionais. Espaço dialético, de produção, inseparáveis da terra, produto de um capital que age na captura do sujeito social esquizofrênico. Que vivência tais comunidade, onde jamais ocupam o corpo da

sociedade como um todo, pois ele se faz e se refaz no inexorável embate entre diferentes tipos de forças.

De todo modo você tem um (ou vários) não porque ele pré-existia ou seja dado inteiramente feito – se bem que sob certos aspectos ele pré-existia – mas de todo modo você faz um, não pode desejar sem faze-lo – e ele espera por você, é um exercício, uma experimentação inevitável, já feito no momento em que você a empreende, não ainda efetuada se você não a começou. Não é tranqüilizador, porque você pode falhar. Ou as vezes pode ser aterrorizante, conduzi-lo a morte. Ele é não-desejo, mas também desejo. Não é uma noção, um conceito, mas antes uma pratica, um conjunto de praticas. Ao Corpo se Órgãos não se pode chegar, nunca se acaba de chegar a ele, é um limite. Diz-se: o que é isto – Corpo sem Órgãos – mas já se está sobre ele – arrastando-se como um verme, tateando como um cego ou correndo como um louco, viajante do deserto e nômade da estepe. È sobre ele que dormimos, velamos, que lutamos, lutamos e somos vencidos, que procuramos nosso lugar, que descobrimos nossas felicidades inauditas e nossas quedas fabulosas, que penetramos e somos penetrados, que amamos. (Gilles Deleuze e Félix Guattari. Mil Platôs Vol. 3).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou trazer questionamentos sobre a produção da cidade na dimensão do processo de (des)reterritorialização acionado pela força intencional da financeirização do território. Questionando os programas de habitações de políticas públicas desenvolvidas pelo governo, na ativação dos pensamentos para o sentido da vida em sua potência criadora, do devir.

Para tanto é preciso considerar o território, suas territorialidades, e reterritorialidades, por meio das transformações, nas desterritorialização. A terra não cessa de operar um movimento de desterritorialização, pelo qual ultrapassa todo território: ela é desterritorializante e desterritorializada. Ela se confunde com o movimento daqueles que deixam em massa seu território. A terra não é um elemento entre os outros, ela reúne todos os elementos num mesmo abraço, mas se serve de um ou de outro para desterritorializar o território. Os movimentos de desterritorialização não são separáveis do território, e os processos de reterritorialização não são separáveis da terra. (Deleuze e Guattari, 1992). Segundo Rolnik (2015), partindo do princípio de que a potência vital pertence a quem trabalha, é precisamente a experiência de sua relativa autonomia que gera condições favoráveis para sua reapropriação. É preciso resistir no próprio campo da política de produção da subjetividade e do desejo dominante no regime em sua versão contemporânea – isto é, dominante em nós mesmos – o que não cai do céu, nem se encontra pronto em alguma terra prometida. Ao contrário, esse é um território que tem que ser incansavelmente conquistado e construído em cada existência humana que compõe uma sociedade, o que intrinsecamente inclui seu universo relacional.

Os diferentes espaços sofrendo territorialização, e desterritorialização por diferentes agentes formadores, guiados por uma lógica capitalista, agrupados em regiões determinadas formam as cidades. As cidades têm frequentemente sido definidas como territoriais, operando em uma desterritorialização, que justapõe para os territórios periféricos, remetendo os territórios a uma extensão geométrica prolongável em circuitos

comerciais. A cidade, segundo Deleuze e Guattari (1992), remete a um circuito da desterritorialização, da imanência.

A falta de consciência do indivíduo perante a alienação do corpo ao sistema impõe território. Apenas no enfrentamento dos circuitos da vida, da desterritorialização, voltada para a potência máxima criadora do devir, da consciência esquizofrênica, caminhará para um corpo pleno, sem órgãos. Porem até onde é despreparo dos atores no âmbito das políticas públicas e das formulações de espaços urbanos, e onde ultrapassa o limite do interesse do capital neoliberal.

REFERÊNCIAS

[1] AMBROZIO, Julio, O conceito de território como campo de poder microfísico, Revista de Geografia, v. 3, n. 2, p. 1-10, 2013

[2] BEATRIZ, Fleurubev. A recente produção imobiliária no Aglomerado metropolitano de Paiçandu – Maringá – Sarandi, São Paulo, 2015

[3] CORRÊA, Roverto lobato. O espaço urbano. São Paulo: Ática, 2004

[4] CORRÊA, Roberto Lobato. Sobre agentes sociais, escala e produção do espaço: um texto para discussão, In: CARLOS, Ana Fani Alessandri; SOUZA, Marceo Lopes de; SPOSITO, Maria Encarnação Beltrão (Orgs). A produção do espaço urbano: agentesbano: agentes e processos; escalas e desafios, São Paulo: Contes e desafios, São Paulo: Contexto, 2013

[5] CARLOS, A. F. A. Diferenciação socioespacial. **Cidades**, v. 4, n. 6, 2007. CASTELLS, Manuel - *A questão urbana, Paz* e Terra, Rio de Janeiro, 1983;
SINGER, Paul - *Economia Política da urbanização,* Brasiliense e CEBRAP, São Paulo,
1977 (destaque para a introdução)

[6] DEMATTEIS, G. **Le metafore della terra**. La geografia umana tra mito e scienza. Milano: Feltrinelli, 1985.

[7] DELEUZE, Gilles, GUATTARI, Felix. O que é a Filosofia, 1992

[8] DELEUZE, Gilles, GUATTARI, Felix. Mil Platôs, capitalismo e esquizofrenia Vol. 1 1995

[9] DELEUZE, Gilles, GUATTARI, Felix. Mil Platôs, capitalismo e esquizofrenia Vol. 3 1999

[10] DELEUZE, Gilles, GUATTARI, Felix. O Anti-Édipo. O capitalismo e esquizofrenia. 2010

[11] FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**. Petrópolis: Vozes, 2002.

[12] FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Organização e tradução de Roberto Machado. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979

[13] GILLES Deleuze, Conversações. ed. 34, São Paulo: 1992

[14] GOLDMAN, Michael. Speculative and Urbanism and the Making of the Next World City, International Journal of Urban and Regional Research, 2010.

[15] HAESBERT. R. O mito da Desterritorialização ,Rio de Janeiro, 2004

[16] HARVEY, David. Direito a Cidade, São Paulo 2015

[17] HARVEY, David. Lutas Sociais, São Paulo, n.29, p.73-89, jul./dez. 2012.

[18] HARVEY, David. Do gerenciamento ao empresariamento: a transformação da administração urbana no capitalismo tardio. Espaço & Debates, n . 39, 1996, p. 48-64

[19] LEFEBVRE, Henri. Espaço e politica, Belo Horizonte: Ed. Da UFMG, 2008, p. 36-57

[20] LEFEBVRE, Henri. La production de l'space. 4 ed. Paris: Editions Anthropos, 2000, p. 3-70

[21] ROLNIK, Raquel. A Colonização da terra e a Guerra dos Lugares, São Paulo. BoiTempo, 2015

[22] ROLNIK, Raquel. O que é cidade, São Paulo, 2009

[23] ROLNIK, Suely. Esferas da Insurreição, notas para uma vida cafetinada. São Paulo, 2018

[24] SANTOS, Boaventura De Souza. A crítica da razão indolente. Contra o desperdício da experiência.4º Edição São Paulo 2002

[25] SANTOS, Milton. **O espaço do cidadão**. São Paulo: Nobel, 1993.

[26] SECCHI, Leonardo. Políticas Públicas, Florianópolis 2010

[27] SAQUET, Marcos A.; FLAVIO, Luiz Carlos. Contribuicoes para o planejamento e a gestão urbana: a experiencia do projeto vida no bairro – Francisco Beltrão (PR). Guaju – Revista Brasileira de Desenvolvimento Territorial Sustentavel, Matinhos, v. 1, n. 1, p. 123- 141, jan./jun. 2015.

[28] SAQUET, Marcos A. As diferentes abordagens do território e a apreensão do movimento da (i)materialidade. Geosul, Florianópolis, v. 22, n. 43, p. 55-76, 2007

[29] RAFFESTIN, Claude. Por uma geografia do Poder, São Paulo: Atica, 1993, p. 143-163

[30] http://mapadecultura.rj.gov.br/manchete/museu-de-favela-2

[31] http://www.cdhu.sp.gov.br/

Capítulo 3

Licenciamento Ambiental Municipal: uma implementação de melhorias processuais com o Ciclo PDCA

Ariana Silva Sousa
Vanderléia de Souza da Silva
Denise Rugani Topke

Resumo: A conscientização ambiental da população é de suma importância para a preservação ambiental. Um dos instrumentos que auxiliam neste aspecto é o Licenciamento Ambiental (LA). A implementação de um sistema de LA pelos municípios se torna cada vez mais necessária, de forma a descentralizar as atividades e projetos com potencial impacto local, contribuindo assim para a desburocratização do sistema público. Desta forma, o objetivo do presente estudo foi implementar melhorias nos processos administrativos de licenciamento ambiental em uma Secretaria Municipal de Meio Ambiente, através do ciclo PDCA. A partir da etapa de Planejamento foi possível identificar as principais lacunas no fluxograma e análise processual, onde a partir desta identificação foi dado início na execução do plano de ação, com a implementação de novas portarias, instruções normativas e melhorias no fluxograma. Na etapa de Verificação mostrou-se a importância de um fluxo coerente e padrão a fim de melhorar a gestão, eficiência, satisfação e motivação dos servidores públicos. Por meio da etapa Agir, foi possível quantificar os grupos que necessitam de melhoria contínua, no entanto, a morosidade e burocracia do sistema público acaba se tornando um fator limitante na excelente execução do plano de ação.

Palavras-chave: Eficiência, gestão pública, meio ambiente, qualidade, satisfação.

1. INTRODUÇÃO

É notória a intensificação da degradação ambiental que vem ocorrendo nas últimas décadas, processo este marcado pela incapacidade regenerativa da terra, devido a processos e fatores insustentáveis. Diante disto, houve a necessidade de criação de leis com o objetivo de conscientizar a população sobre a importância da preservação ambiental. No ano de 1981, foi instituído o primeiro marco ambiental legal através da Lei Federal n° 6.938 que consolidou a Política Nacional do Meio Ambiente (PNMA). Essa legislação teve como objetivo preservar e recuperar a qualidade ambiental, além de minimizar as consequências ambientais causadas pela ação antrópica, estabelecendo instrumentos de gestão ambiental (Silva e Borges, 2020). O Licenciamento Ambiental (LA) compõe um destes instrumentos da PNMA, fundamentada no artigo 9º, inciso IV. Mais tarde, em 1997 foi instituída a Resolução n° 237 do Conselho Nacional de Meio Ambiente (CONAMA), especificando mais detalhadamente os procedimentos do LA (Barros e Prearo Jr., 2019).

A Constituição Federal de 1988 inclusive recepcionou a Lei Federal n° 6.938 e tratou de forma inaugural no artigo 225 da proteção ao meio ambiente como uma competência comum aos três entes federativos. Em 2011, a Lei Complementar n°140, regulamentou o artigo 23 da CF/88, esclarecendo as competências dos entes federativos na proteção ambiental. Definindo assim, a implementação de um sistema de licenciamento ambiental pelos municípios para atividades e projetos com potencial impacto local, atuando de maneira subsidiária e supletiva aos estados e à União (Nascimento et al., 2020; ; Costa, Santos, Matai, 2020).

O LA é um dos instrumentos mais importantes da PNMA, e tem como principal objetivo fazer com que o empreendedor, que possui atividade com potencial impacto poluidor, siga uma série de situações e obrigações impostas pelo órgão ambiental competente, para que seja possível verificar se sua atividade está dentro dos padrões ambientais permitidos e aceitos para a proteção do meio ambiente e da sociedade (Barros e Prearo Jr., 2019). A descentralização do LA implementado nos municípios foi muito importante para aumentar a agilidade no processo de obtenção das licenças ambientais (Silva e Borges, 2020).

Mesmo com a regulamentação da Lei Complementar n° 140/11 ainda são perceptíveis as dificuldades e os entraves para a efetiva implantação de um sistema preventivo de controle ambiental no âmbito municipal. Dentre os principais entraves que precisam ser sanados tem-se: as próprias lacunas da referida lei, os instrumentos legislativos mais específicos à realidade ambiental local, a burocracia e a morosidade dos órgãos ambientais municipais, a capacidade técnica, a falta de treinamento técnico, os conflitos ambientais e urbanísticos, os procedimentos administrativos e a transparência no processo de licenciamento ambiental. Os entraves relacionados à lacuna legal e atrasos e burocracias, geralmente estão relacionados às esferas estadual e federal (Mendez e Cardoso Jr., 2018).

Outros fatores que corroboram para os entraves recorrentes ao bom andamento do licenciamento ambiental estão os relacionados à gestão de pessoas, como por exemplo: comprometimento, satisfação e motivação no setor público. O comprometimento e o envolvimento são itens essenciais para a produtividade, onde influenciam na velocidade de respostas ao ambiente de trabalho e promovem a otimização das capacidades humanas. A satisfação no trabalho é vista como um tema complexo e de difícil definição,

devido à sua subjetividade, onde cada indivíduo tem seus objetivos e necessidades e dependem, entre outros fatores, da sua ambição pessoal, formação, função exercida na empresa, expectativa no trabalho e de suas experiências no dia a dia na organização/instituição (Lizote et al., 2017). A satisfação no trabalho resulta ainda na motivação do indivíduo (Marques et al., 2016).

Estas dificuldades no processo de licenciamento ambiental associados a outros fatores corroboram também para a ineficácia e desmotivação dos funcionários públicos, uma vez que causa retrabalho devido à falta de padronização. Nesse sentido, a adequação dos procedimentos administrativos e técnicos é essencial em todos os municípios. Ao observar os procedimentos de LA praticados em uma Secretaria Municipal de Meio Ambiente (SEMMA), em um município no interior do Pará, foi identificada a necessidade de novos procedimentos e legislações que proporcionem melhorias ao processo, ao trabalho dos funcionários públicos e também aos cidadãos.

Assim, o objetivo do presente estudo é implementar melhorias nos processos administrativos de licenciamento ambiental municipal, com base nas necessidades apontadas pelos funcionários públicos sobre os procedimentos e o clima organizacional.

2. MATERIAL E MÉTODOS

O presente estudo é classificado como pesquisa quali-quantitativa, tendo por instrumento de coleta de dados primários a aplicação de um questionário e a coleta de dados secundários a pesquisa bibliográfica.

A pesquisa qualitativa tem como foco principal a parte subjetiva do problema e é considerada altamente conceitual. Apresenta uma relação muito próxima e intensa entre o investigador e o participante. É uma pesquisa interpretativa e seus dados são analisados pessoalmente pelo pesquisador (Lozada e Nunes, 2018).

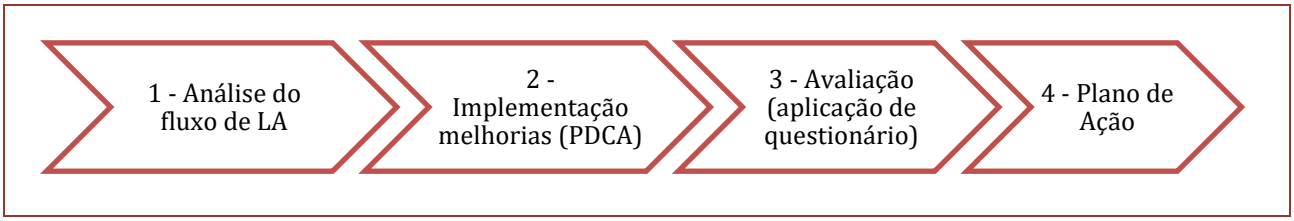
Já a pesquisa quantitativa busca uma análise objetiva do problema, mensurável e expressa numericamente, através de coleta de dados e interpretação por meio de métodos estatísticos. Nesse caso são utilizados instrumentos estruturados de captação de dados em um espaço amostral determinado pelo autor, como, por exemplo, questionários (Lozada e Nunes, 2018). Os questionários possuem uma sequência de perguntas que são respondidas pelo público alvo, e o respondente devolve o questionário ao pesquisador pela mesma via que o recebeu (Marconi e Lakatos, 2021).

A pesquisa bibliográfica se refere ao acervo de material existente, seja por meio de comunicação escrita, oral ou visual. Seu objetivo principal é disponibilizar toda publicação sobre o tema de pesquisa para estudo e análise. O procedimento de coleta de dados por questionário considera o envio de questões ao informante, via documento impresso pelo correio ou digital, através de *e-mail* ou compartilhamento de *link* de formulário; preenchimento pessoal do participante sem a presença do autor; e retorno ao pesquisador pelo mesmo meio (Marconi e Lakatos, 2021).

O desenho da pesquisa aplicada neste estudo compreende quatro etapas: análise do fluxo de LA, implementação de melhorias, avaliação (aplicação de questionário) e plano de ação (Figura 1). Na primeira etapa será realizada uma análise do fluxo de LA (com ou sem pendências), buscando identificar a oportunidade de melhorias para serem implementadas na segunda etapa, com aplicação do ciclo PDCA. Na terceira etapa será

aplicado o questionário para avaliar a percepção quanto à satisfação das melhorias implementadas, e também quanto à satisfação e motivação no trabalho dos membros da SEMMA. E, por fim, será elaborado um plano de ação para implementação de novas melhorias, tendo por base as informações coletadas.

Figura 1. Desenho da pesquisa



Fonte: Dados originais da pesquisa.

Com o objetivo de melhorar o serviço final (procedimentos administrativos), foi realizado o ciclo planejar - fazer - verificar - agir (PDCA). As quatro fases foram descritas por Silva e Medeiros (2015) são:

- Planejar ("plan"): estabelecimento de objetivos e metas, visando a escolha dos métodos e procedimentos para alcançar tais objetivos (localizar problemas e estabelecer planos de ação);
- Fazer ("do"): etapa de implementação do planejamento, ou seja, a execução do plano;
- Verificar ("check"): etapa de comparação entre as metas estabelecidas e os resultados alcançados (acompanhar indicadores);
- Agir ("action"): etapa de correções de eventuais problemas encontrados na etapa de verificação, de modo a melhorar a eficiência e eficácia dos procedimentos.

O questionário foi elaborado a partir da adaptação de dois estudos: Marques et al. (2016) e Lizote et al. (2017), para as questões relacionadas à temática de motivação, já as demais questões foram elaboradas com base no processo e experiência da pesquisadora. Este questionário é composto por 23 questões, sendo uma relacionada à faixa etária, uma ao tempo de atuação na SEMMA, 16 relacionadas às percepções e satisfações no trabalho e 5 relacionadas à implementação dos novos procedimentos na SEMMA. Das 23 questões, duas são abertas e quatro possuem opção de resposta sim ou não. As demais são de múltipla escolha, sendo 16 questões compostas por uma escala Likert, com cinco gradações: Muito Insatisfatório, Insatisfatório, Indiferente, Satisfatório e Muito satisfatório. Na Tabela 1, são relatados os estudos base, o tipo de resposta e o número da referida questão, que correspondem à composição do questionário aplicado.

Tabela 1. Composição do questionário

Estudo	Tipo de resposta	Número da Questão
Elaboração própria	Múltipla	1, 2, 3, 4, 6
Lizote et al. (2017)	Likert	12, 13, 14
Marques et al. (2016)	Likert	8, 9, 10, 11, 15, 16, 17, 18, 19
Elaboração própria	Likert	5, 20, 21, 22
	Aberta	7 e 23

Fonte: Dados originais da pesquisa.

O questionário (Apêndice 03) possui um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (CLE), que foi disposto aos respondentes antes do preenchimento do mesmo, informando sobre o tema, resguardo de dados, sigilo e a liberdade em decidir por responder ou não as questões. Ambos, juntamente com outros documentos, foram submetidos e aprovados pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), conforme parecer nº 4.937.311 (CAAE: nº 48015421.9.0000.9927). O questionário foi aplicado presencialmente na SEMMA no mês de setembro de 2021, e as 13 respostas obtidas foram validadas, compreendendo 100% da população. Os estagiários não foram incluídos na população, pois são temporários e poderiam enviesar os resultados.

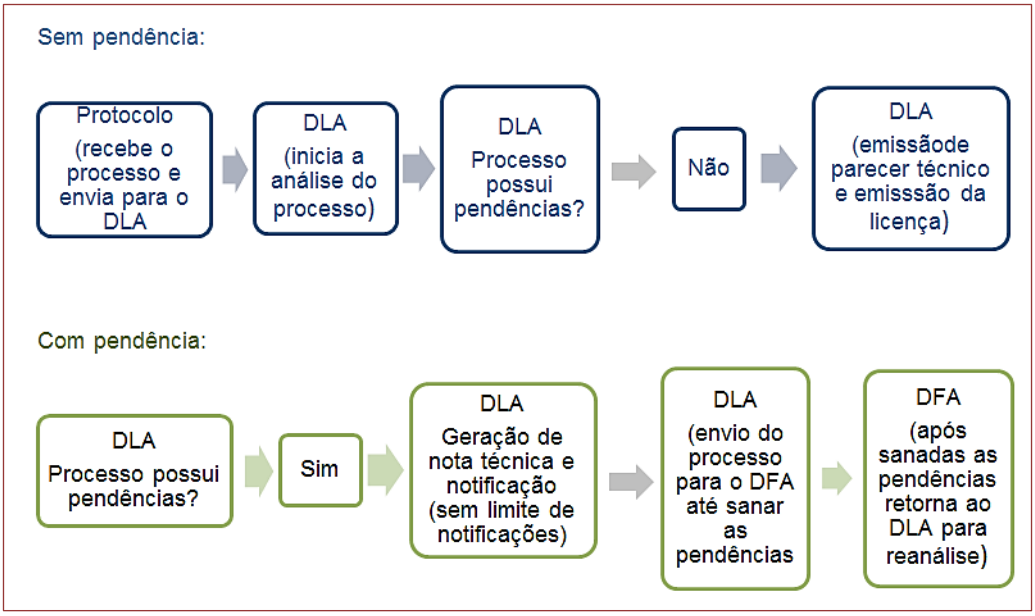
O CLE foi assinado pelo respondente, colocado em um envelope e deixado em uma caixa específica para que o mesmo não fosse identificado. Depois o questionário respondido foi disposto em outra caixa, também para não permitir a identificação do respondente. Os dados foram dispostos em planilhas eletrônicas, gráficos e tabelas para análises com estatística descritiva e de conteúdo.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta pesquisa foi realizada em uma instituição pública, responsável pelo licenciamento ambiental de atividades e empreendimentos com potencial poluidor/degradador. Atualmente, a instituição possui 53 funcionários, sendo 45 efetivos e 08 cargos comissionados. A instituição é dividida por setores: Central de Atendimento ao Cliente (CAC), Departamento de Licenciamento Ambiental Urbano (DLA), Departamento de Licenciamento Ambiental Rural (DLAR), Departamento de Fiscalização Ambiental (DFA) e Departamento de Educação Ambiental (DEA). Esse órgão conta ainda com uma diretoria para assuntos jurídicos e o secretário municipal de meio ambiente.

Os novos procedimentos foram necessários devido à mudança da legislação ambiental que ampara o LA de competência municipal que ocorreu em virtude da revogação da Resolução do Conselho Estadual de Meio Ambiente (COEMA) nº 120, que foi substituída pelas 162 e 163. E, também, devido à falta de fluxogramas e procedimentos padronizados para a análise de processos. A Figura 2 mostra como ocorre a tramitação dos processos de LA.

Figura 2. Fluxo dos processos de LA sem e com pendências



Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Observa-se na Figura 2, que uma lógica processual não era seguida em situações de processos protocolados com pendências documentais. Por exemplo, quando um processo estava incompleto, se gerava uma nota técnica e uma notificação para informar ao interessado pelo processo que o mesmo possuía pendências documentais. O número de notificações emitidas era indefinido, podendo um único processo receber às vezes mais de seis notificações, o que prolongava a análise enquanto muitos estabelecimentos continuavam funcionando sem a respectiva licença requerida devido às pendências documentais e processuais. Neste caso, foi identificada a existência de um problema, onde o mesmo deveria ser sanado.

Para resolver as lacunas na análise e tramitação dos processos na SEMMA, definidos como problemas, foram utilizadas informações prévias originadas da experiência adquirida e documentada em outras instituições públicas. Uma ferramenta utilizada para auxiliar na resolução dos problemas foi o Ciclo PDCA, o qual possui uma abordagem preditiva, onde o escopo é fixo e os requisitos são detalhados no começo do projeto.

4. IMPLEMENTAÇÃO DO CICLO PDCA

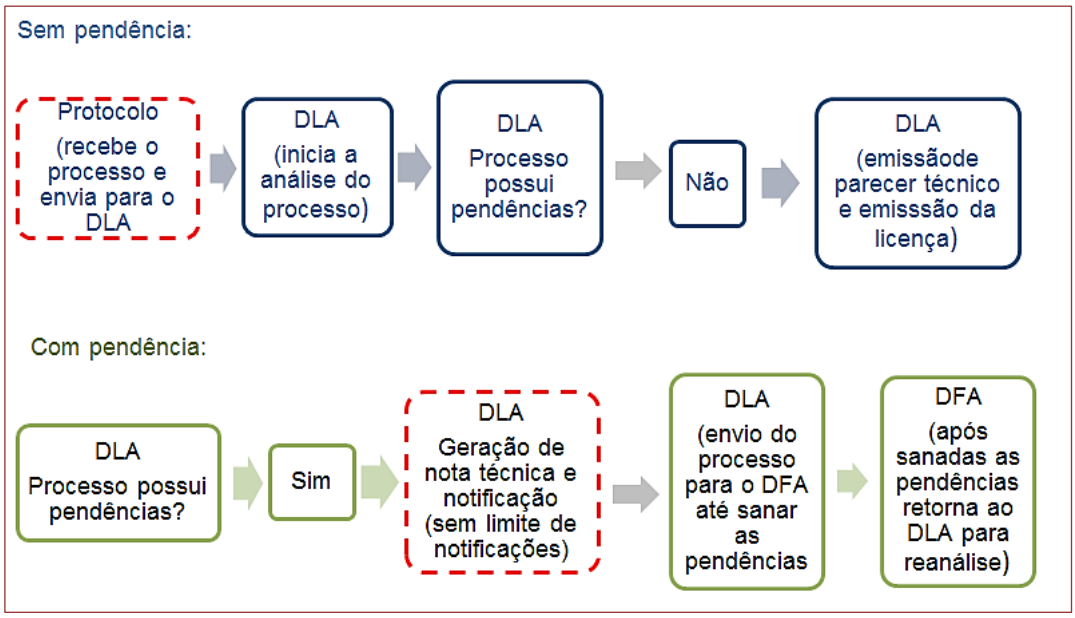
4.1. ETAPA PLANEJAR

Após a identificação dos principais problemas administrativos, alguns membros da equipe foram selecionados para compor a comissão de análise da legislação vigente ambiental. Visando adequar o processo às mudanças que as novas Resoluções COEMA 162 e 163 trouxeram para o município estudado. E, com isso, elaborar novas instruções normativas para padronizar os procedimentos administrativos de análise dos processos de licenciamento ambiental. Esta etapa teve como objetivo nivelar os procedimentos internos.

A partir do momento que se conheceu o processo de tramitação e análise processual, foi verificado uma discrepância entre os procedimentos administrativos adotados pelo município em comparação com os procedimentos adotados pelo estado. Como, por exemplo, o número de notificações emitidas. A legislação ambiental municipal é muito antiga e está obsoleta, necessitando de atualizações conforme a demanda da secretaria.

A Figura 3 destaca em quais etapas do fluxo do processo de LA serão implementadas as melhorias: protocolo (CAC) e geração excessiva de notificações (DLA).

Figura 3. Implementação de melhorias no fluxo dos processos de LA sem e com pendências



Fonte: Resultados originais da pesquisa.

O cronograma da etapa de planejamento ocorreu conforme as datas dispostas na Tabela 2.

Tabela 2: Cronograma

Mês/ano	Etapa
Janeiro/2021	Identificação dos problemas
Fevereiro/2021	Estabelecimento de objetivos e metas
Março/2021	Definição das partes envolvidas (CAC, DLA e DLAR)
Abril/2021	Treinamento com as partes envolvidas sobre a legislação ambiental vigente e adoção de novos procedimentos internos
Maio a julho/2021	Implementação das melhorias
Setembro/2021	Avaliação das melhorias implementadas e satisfação e qualidade de vida (questionários)
Outubro/2021	Análise dos dados e elaboração do plano de ação
Novembro/2021 a Dezembro/2022*	Implementação do plano e ação

Fonte: Resultados originais da pesquisa. *Data estimada.

4.2. ETAPA FAZER

Após a identificação dos principais problemas, chegou o momento da execução do plano de ação, com isso, foi realizada a primeira reunião de alinhamento com a equipe para a elaboração de um novo fluxograma de análise processual, onde alguns membros da equipe foram selecionados para compor a comissão conforme disponibilidade e interesse dos mesmos. A partir deste momento iniciou-se a revisão da legislação e elaboração de duas novas instruções normativas: a primeira teve como objetivo dispensar atividades com baixo potencial poluidor, onde o prazo das novas dispensas ambientais passou de 01 ano para prazo indeterminado até a reclassificação de grau poluidor da respectiva atividade. Esse procedimento adotado seguiu critérios para dispensa de atividade conforme exigências estaduais e municipais de outros estados.

Foi elaborada também uma segunda instrução normativa, a fim de classificar as atividades previstas na Resolução COEMA 162 e 163 conforme o porte do empreendimento. Essa classificação foi a principal lacuna identificada com a publicação das novas Resoluções estaduais, onde todas as atividades foram classificadas somente de acordo com o grau poluidor (I, II ou III), não havendo classificação para o porte (A, B, C e D), ou seja, todos os empreendimentos estavam sendo classificados conforme o grau poluidor independente do seu tamanho, medida essa adotada pela Resolução COEMA 162 e 163 que trouxe prejuízo aos cofres públicos, já que todas as atividades estavam sendo enquadradas como porte mínimo (A). Esta etapa contou com a participação do corpo técnico de analistas ambientais do DLA e do DLAR.

Foi nesta etapa que ocorreram mudanças no *checklist* do CAC e no fluxograma do DLA. Para o novo *checklist*, foi proposta pela equipe técnica e pela coordenação, a inclusão de projetos para determinadas atividades que anteriormente só seriam solicitados após análise. Com a inclusão deste item, o processo chega para análise técnica mais completa, evitando a emissão de notificação, o que demanda tempo para as partes envolvidas (analistas e responsáveis pelo empreendimento). Outro ponto que foi alterado no *checklist*, através de portaria, foi o prazo para a entrega completa de itens pendentes no protocolo, onde, para protocolar determinado processo, a equipe do CAC recebe a documentação entregue, porém, só encaminha ao DLA se a documentação estiver completa, caso contrário, o requerente tem um prazo de 30 dias para entregar todos os itens do *checklist*, caso este prazo seja ultrapassado, o processo poderá ser arquivado imediatamente. Outro ponto de mudanças no *checklist* foi a simplificação para protocolar processos de dispensa ambiental, onde para estas atividades, a relação da documentação foi reduzida.

Nesta etapa foram implementadas mudanças de melhoria contínua para a análise processual. Conforme observado na figura 3, havia um excesso número de notificações expedidas pelo DLA, onde dificilmente um processo era indeferido por pendência documental, fato este que gerava um sentimento de "impunidade" dentro do setor técnico, devido às várias reanálises processuais que ocorriam devido a entrega consecutiva de notificações. Com isso, foi adotado a emissão de apenas duas notificações, sendo a primeira notificação gerada após análise processual onde é identificado possíveis pendências documentais.

Posterior a isto, se o requerente/interessado pelo processo não responde a primeira notificação gerada, é emitida então uma notificação geral informando ao mesmo que o processo será indeferido e arquivado, caso não atenda os itens pendentes no prazo de 30

dias. Com esta ação, as respostas das notificações estão sendo sanadas em menor período de tempo e os processos que permanecem com pendências são indeferidos e encaminhados ao setor de fiscalização ambiental para averiguação das medidas cabíveis. Este procedimento foi adotado conforme medidas realizadas pelo estado.

Para que todos os setores tivessem ciência sobre as novas medidas que estavam sendo realizada SEMMA, foi realizado um treinamento pela coordenação do DLA, juntamente com a equipe técnica onde foi feito a leitura da legislação ambiental vigente e apresentado o roteiro do novo fluxograma do DLA, além de nivelar as informações para sanar possíveis falhas de comunicação entre a equipe.

Além do novo *checklist*, instruções normativas e portarias, foram adotados novos procedimentos de revisões de leis e roteiros orientativos, a fim de obter um melhoramento contínuo na análise e tramitação dos processos, além de garantir maior segurança para as (os) analistas ambientais.

4.3. ETAPA VERIFICAR

Foi verificado que as novas medidas administrativas trouxeram mais celeridade no deferimento ou indeferimento das solicitações, pois o número de reanálises agora foi limitado e o prazo de tramitação do processo está sendo seguido. Antes dificilmente um processo era indeferido, pois o mesmo era notificado diversas vezes, atrasando desta forma a análise e gerando novas análises sem limitação.

Para identificar a efetividade das melhorias, segundo as percepções dos funcionários públicos, foi aplicado o questionário. Além disso, foram aplicadas questões relacionadas à satisfação e qualidade de vida dos mesmos, para identificar a existência de impacto no processo de LA.

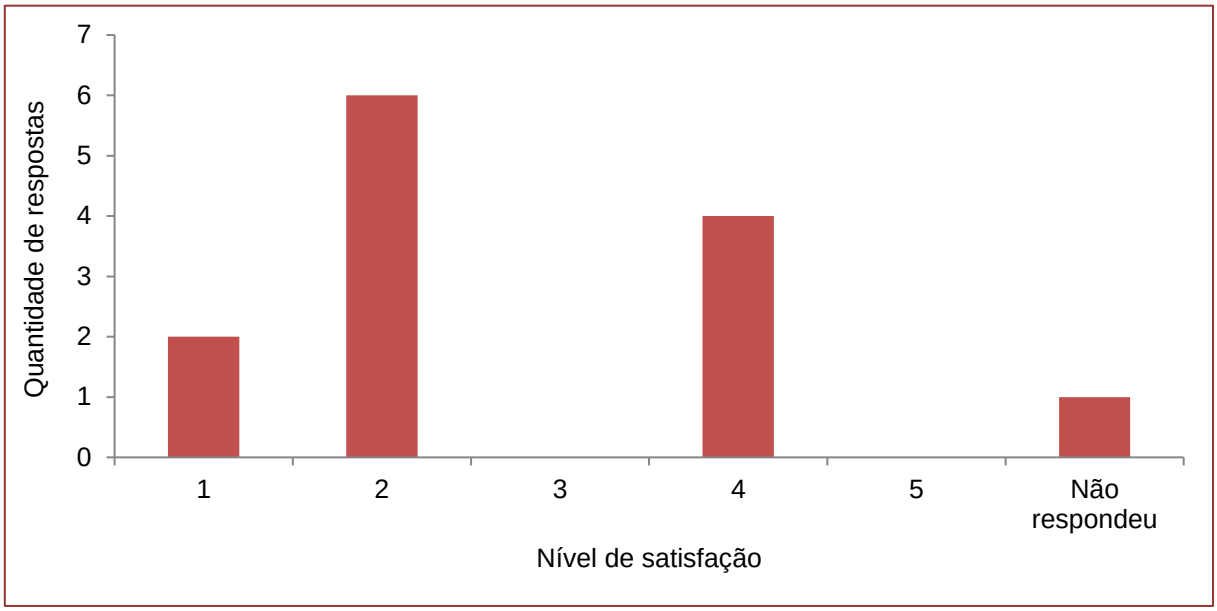
4.4. ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES LEVANTADAS COM A APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

A população foi de 13 funcionários efetivos e todos os questionários respondidos por eles foram validados. A maioria dos entrevistados está na faixa etária de 31 a 40 anos, correspondendo ao total de 61,5% dos entrevistados. Este percentual se repete em relação ao tempo de trabalho SEMMA para o período de 1 a 5 anos de exercício profissional.

A soma das pontuações dadas pelos funcionários públicos municipais efetivos chegou ao percentual de 100% em relação à questão sobre a implementação de novos procedimentos administrativos de licenciamento ambiental padrão (Questão 4). Todos os entrevistados consideraram que: a) A adoção de procedimentos padrões de licenciamento ambiental é importante para a segurança na análise de processos, e b) O fluxo dos processos (protocolo, licenciamento e fiscalização) são importantes para o bom andamento da secretaria.

Ao avaliar se o fluxo anteriormente era coerente e padrão (Questão 5), foi identificado que os entrevistados que consideram o fluxo de processos anteriormente como muito insatisfatório e insatisfatório, correspondem juntos a 61,5%. Esse percentual é expressivo se comparado ao total de pessoas que consideram o fluxo satisfatório (30,8%). Do total de entrevistados para esta pergunta, uma pessoa não respondeu, representando 7,7%. Os dados estão dispostos na Figura 4.

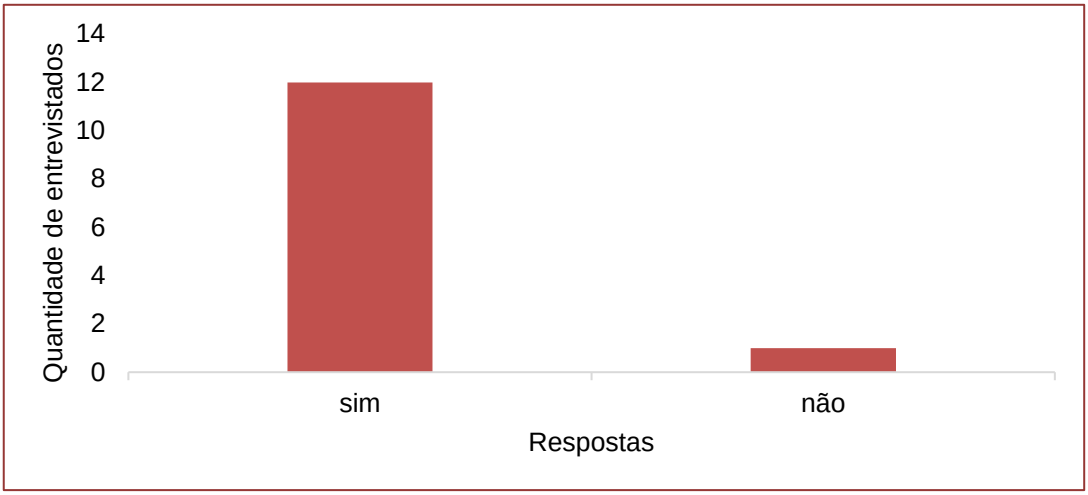
Figura 4. Fluxo anteriormente era coerente e padrão (Questão 5)



Nota: 1: Muito insatisfatório. 2: Insatisfatório. 3: Indiferente. 4: Satisfatório. 5: Muito satisfatório
Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Em relação a implantação de novo *checklist*, instruções normativas, roteiros orientativos e portarias, foi perguntado se a implantação e atualização destes itens trouxe maior segurança para a análise dos processos (Questão 6). Conforme mostra a Figura 5, para esta pergunta apenas uma pessoa respondeu que não, a maioria 92% consideram que a implantação de novos procedimentos, trouxeram maior segurança. Cabe ressaltar que a mesma pessoa que respondeu "não" para esta pergunta, também respondeu insatisfeito com o fluxo anterior, ou seja, na percepção deste entrevistado ainda é necessário novas melhorias no fluxo de processos.

Figura 5. Fluxo novo trouxe segurança e padronização (Questão 6)



Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Na questão 7, foi perguntado o que precisa ser melhorado e adaptado para o melhor funcionamento do licenciamento ambiental no âmbito municipal. Ao analisar o conteúdo das respostas foi percebido que diversas delas se repetiam. Então, as respostas foram compiladas em grupos:

- Infraestrutura: aquisição de móveis, sistema informatizado, materiais de trabalho e equipamentos são itens indispensáveis para o bom funcionamento da secretaria.
- Gestão de Recursos Humanos: falta de plano de carreira, melhoria salarial, aumento do número de servidores (concurso público), capacitação profissional e investimentos em saúde e segurança no trabalho.
- Relações Interpessoais: melhoria da comunicação entre os departamentos, maior comprometimento no trabalho, melhoria na integração social e apoio do superior na tomada de decisões.
- Processos: padronização do CAC, campanhas de licenciamento ambiental perante a comunidade, integração com outros departamentos, atualização da legislação, imparcialidade na análise dos processos e criação de um setor jurídico e de controle ambiental.

As respostas das perguntas 8 a 20 foram dispostas na Tabela 3. Quanto aos aspectos positivos, 62% dos funcionários públicos consideram a estabilidade no emprego como satisfatória, assim como a satisfação com os colegas, onde 54% demonstraram-se satisfeitos. Já o índice para integração social ficou com 46% de pessoas satisfeitas. A satisfação com a chefia ficou dividida entre 31% para satisfeitos e 31% para muito satisfeitos, totalizando 62% de satisfação. Do total geral, apenas 8% demonstraram que estão muito insatisfeitos com a chefia, e 31% insatisfeitos, índices estes que se somados equivalem a 39% de insatisfação.

Tabela 3. Visão geral do questionário da questão 8 a 20

Questão / Nível	1	2	3	4	5
8. Estabilidade no emprego	8%	15%	15%	62%	0%
9. Compensação justa e adequada	46%	31%	15%	8%	0%
10. Oportunidade de crescimento profissional e pessoal	46%	38%	15%	0%	0%
11. Oportunidade de uso das capacidades humanas	31%	54%	8%	8%	0%
12. Satisfação com o salário	69%	15%	15%	0%	0%
13. Satisfação com a chefia	8%	31%	0%	31%	31%
14. Satisfação com os colegas	0%	23%	8%	54%	15%
15. Integração social	0%	23%	31%	46%	0%
16. Segurança e saúde no trabalho	23%	54%	8%	15%	0%
17. Equilíbrio trabalho e vida	8%	15%	38%	38%	0%
18. Relevância social do trabalho e da organização	15%	54%	15%	15%	0%
19. Satisfação contextual global	23%	38%	31%	8%	0%
20. Condições físicas do trabalho	31%	54%	8%	8%	0%

Nota: 1: Muito insatisfatório. 2: Insatisfatório. 3: Indiferente. 4: Satisfatório. 5: Muito satisfatório
Fonte: Resultados originais da pesquisa.

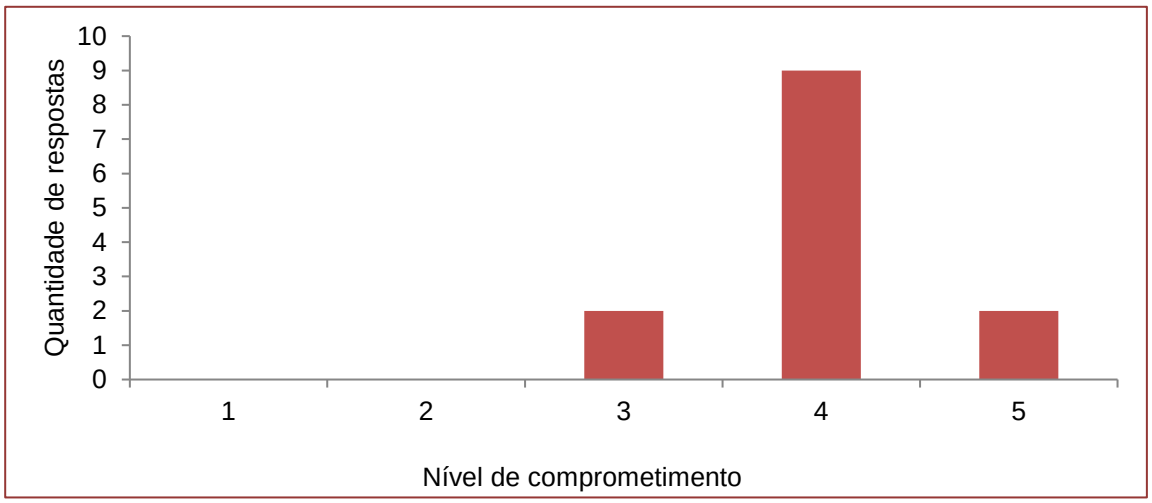
Quanto aos aspectos que demandam melhoria, a tabela 4 revela que 69% dos entrevistados estão muito insatisfeitos com o salário, percentual este que se somado ao número de insatisfeitos fica em 84%. Para este item, 15% demonstraram que são indiferentes. Alinhados a este aspecto, 46% dos entrevistados estão muito insatisfeitos com a compensação justa e adequada, este índice se repete para a oportunidade de crescimento profissional e pessoal. Em relação ao índice de oportunidade de uso das capacidades humanas, é outro tópico que merece destaque, onde 54% dos entrevistados se consideram insatisfeitos com essas oportunidades.

Outros aspectos que demandam atenção para melhorias estão os relacionados à segurança e saúde no trabalho, onde 54% responderam que estão insatisfeitos com esta posição. Este índice se repetiu para a insatisfação das condições físicas do trabalho 54%, e para a relevância social do trabalho e da organização. A satisfação contextual global foi considerada insatisfatória para 38% dos entrevistados e 23% muito insatisfatória, juntas correspondem ao total de 61%. Sobre o índice de equilíbrio entre o trabalho e a vida, 38% consideraram-se indiferentes, contra 38% que se consideram satisfeitos.

Em relação à responsabilidade entre o cargo e a função (questão 21), 69,23% afirmaram que sim, estão desenvolvendo atividades relacionadas com suas respectivas responsabilidades, contra 23,08% que afirmaram não possuir responsabilidade entre o cargo e a função. Do total de entrevistados, apenas uma pessoa não respondeu, totalizando 7,69%.

Ao serem perguntados sobre o comprometimento com o trabalho (questão 22), 69,2% responderam que são comprometidos, 15,4% responderam que são muito comprometidos e 15,4% que são indiferentes (Figura 5).

Figura 5. Nível de comprometimento



Nota: 1: Muito desinteressado. 2: Desinteressado. 3: Indiferente. 4: Comprometido. 5: Muito comprometido
Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Através de uma visão sistemática, é possível observar que os maiores índices de insatisfação estão atrelados ao salário, oportunidade de crescimento e segurança e saúde no trabalho. Em contrapartida, a estabilidade na função pública é vista como um ponto positivo. É possível também observar a relação entre as respostas, como, por exemplo, a insatisfação demonstrada na questão 9 está diretamente relacionada à falta de plano de carreira, logo, os funcionários públicos não possuem perspectivas de crescimento profissional.

A questão 23 solicitava que o respondente indicasse o que faltava para a SEMMA melhorar a satisfação e motivação pessoal. Através desta análise de conteúdo, as respostas foram compiladas em grupo iguais aos da questão 7, para servirem de comparativo (Tabela 3). As respostas foram similares, de uma forma geral, para a questão 7 e 23. Ambas tiveram como ponto de melhoria: estrutura física; gestão de recursos humanos; relações pessoais e processos (atualização da lei, criação de um setor jurídico). No quesito satisfação e motivação pessoal, foram incluídos itens como: capacitação profissional; saúde e segurança no trabalho; apoio do superior para a tomada de decisões e impessoalidade. Consequentemente, ao melhorar o funcionamento do licenciamento ambiental, juntamente com melhoria de infraestrutura e a gestão de recursos humanos, como plano de carreira, irá interferir diretamente na satisfação e motivação pessoal.

Tabela 4. Comparativo das questões abertas

Grupo	**Questão 7: Na sua visão, o que precisa ser melhorado e adaptado para o melhor funcionamento do LA no âmbito municipal?**	**Questão 23: O que você considera que falta SEMMA para melhorar sua satisfação e motivação pessoal?**
Infraestrutura	- Aquisição de móveis e sistema informatizado	- Aquisição de móveis, materiais de trabalho, equipamentos e sistema informatizado
Gestão de Recursos Humanos	Plano de carreira, melhoria salarial e aumento do número de servidores	Plano de carreira, melhoria salarial, aumento do número de servidores, capacitação profissional (legislação e contexto ambiental), saúde e segurança (ergonomia)
Relações Interpessoais	- Melhorar a comunicação entre departamentos	- Melhorar a comunicação entre departamentos
	- Comprometimento no trabalho e respeito pelos profissionais	- Comprometimento no trabalho, melhorar a integração social e respeito pelos profissionais
		- Apoio do superior para tomada de decisão
Processos	- Campanha sobre LA para a comunidade	- Impessoalidade e cumprimento da lei
	- Criação de um setor jurídico e controle ambiental	- Criação de um setor jurídico e controle ambiental
	- Integração com outros departamentos	
	- Atualização da legislação	
	Imparcialidade	
	- Padronização do CAC	

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Os resultados obtidos através da aplicação do questionário para mensurar a satisfação e motivação dos funcionários públicos efetivos da SEMMA, corroboram com os resultados encontrados no estudo de Lizote et al. (2017) onde o mesmo ao utilizar o coeficiente calculado na modelagem de equações estruturais e sua significância exemplificou que a satisfação está diretamente relacionada conforme o comprometimento afetivo, com os colegas, com a chefia, com as promoções (plano de carreira) e salário. Essas dimensões no ambiente de trabalho influenciam na satisfação, seja positiva ou negativamente. Em relação ao comprometimento normativo, o estudo de Lizote et al. (2017) demonstrou que os funcionários mais comprometidos normativamente, são os que estão menos satisfeitos.

Os resultados encontrados para o quesito estabilidade no emprego demonstraram que 62% dos servidores estão satisfeitos, resultados estes que são corroborativos com os resultados encontrados no estudo de Marques et al. (2016), onde 88,7% demonstraram satisfação pela estabilidade no serviço público. Outros dados positivos encontrados com similaridade, porém em menor porcentagem, são os relacionados à satisfação para a integração social e com a chefia.

Quanto ao aspecto que demandam melhoria, dados encontrados neste estudo também são similares ao estudo de Marques et al. (2016), onde o mesmo revelou que 66,4% dos entrevistados estão insatisfeitos com o salário que recebem (compensação justa e adequada) 53,2% consideram que as oportunidades de crescimento profissional e pessoal são muito limitadas. Os dados encontrados neste estudo para o quesito salarial foram que 69% dos entrevistados estão muito insatisfeitos com o salário que recebem e 38% estão insatisfeitos com as oportunidades de crescimento profissional e pessoal.

Esta oportunidade de crescimento profissional e pessoal na SEMMA não é possível em decorrência da inexistência do plano de carreira. Desta forma, Marques et al. (2016) destaca que cabe à administração pública empreender esforços para modernizar a gestão, levando ao servidor público incentivos de carreiras e recompensas mais atrativas.

4.5. ETAPA AGIR

Com base nas indicações dadas nas respostas dos questionários foi possível identificar os quesitos que necessitam de melhoria, dentro dos grupos citados na etapa anterior. Assim, foram elaborados planos de ação para cada grupo, em que são apontadas possíveis soluções para as necessidades da SEMMA estudada. No Grupo Infraestrutura foram citadas quatro melhorias, conforme mostra a Tabela 5.

Tabela 5. Plano de Ação: Grupo Infraestrutura

O que?	Por que?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?
Materiais de trabalho	Para realização de tarefas	Nos departamentos	Departamento de licitação	Janeiro 2022	Licitação	R$ 2.000,00
Equipamentos	Para segurança do funcionário	Nos departamentos	Departamento de licitação	Janeiro 2022	Licitação	R$ 5.000,00
Móveis de escritório	Para conforto e qualidade de vida	Nos departamentos	Departamento de licitação	Janeiro 2022	Licitação	R$80.000,00
Sistema informatizado	Para informatizar as informações dos processos e dar transparência	Nos departamentos	Departamento de licitação	Janeiro 2022	Licitação	R$20.000,00

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Para o Grupo Gestão de Recursos Humanos quatro melhorias foram identificadas, conforme mostra a Tabela 6. Os custos (Quanto?) não foram estimados para esse grupo.

Tabela 6. Plano de Ação: Grupo Gestão de Recursos Humanos

O que?	Por que?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?
Plano de carreira e melhoria salarial	Incentivo aos servidores públicos	SEMMA	Câmara dos Vereadores	Dezembro 2022	Criação de lei
Aumento do número de servidores	Para diminuir a sobrecarga dos servidores	SEMMA	Câmara dos Vereadores	Imediato	Concurso público
Capacitação profissional (legislação e contexto ambiental)	Para qualificar e atualizar os servidores públicos	Nos departamentos	Convênios (Secretaria de Estado de Meio Ambiente)	Imediato	Solicitação via ofício para a oferta da capacitação
Saúde e segurança (ergonomia)	Para conforto e qualidade de vida	Nos departamentos	Departamento de licitação	Janeiro 2022	Licitação

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Cinco melhorias foram apontadas para o Grupo Gestão de Relações Interpessoais, conforme mostra a Tabela 7. Destaca-se que, a implementação de melhorias para este grupo é mais complexa do que os demais grupos, devido ao fato de que a maioria delas depende da intenção do sujeito à melhoria. Ou seja, mesmo que sejam implementadas, elas podem não surtir efeito desejado, uma vez que, é necessário o engajamento das partes interessadas. Os custos (Quanto?) não foram estimados para esse grupo.

Tabela 7. Plano de Ação: Grupo Relações interpessoais

O que?	Por que?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?
Melhorar a comunicação entre departamentos	Para que ocorra o nivelamento dos procedimentos	SEMMA	Funcionários da SEMMA	Imediatamente	Reuniões mensais
Comprometimento no trabalho	Para melhorar a eficiência e eficácia no trabalho	SEMMA	Funcionários da SEMMA	Imediatamente	Através de incentivos (plano de carreira)
Melhorar a integração social	Para melhorar a comunicação e feedback entre os servidores	SEMMA	Funcionários da SEMMA	Imediatamente	Reuniões mensais
Respeito pelos profissionais	Para que as pessoas se sintam respeitadas na tomada de decisões	SEMMA	Funcionários da SEMMA	Imediatamente	Diálogo entre os departamentos
Apoio do superior para tomada de decisão	Para que os procedimentos internos sejam respeitados	Nos departamentos	Coordenadores e Secretário	Imediatamente	Diálogo entre os departamentos

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

No Grupo Processos, sete melhorias são necessárias, conforme mostra a Tabela 8. Os custos (Quanto?) não foram estimados para esse grupo.

Tabela 8. Plano de Ação: Grupo Processos

O que?	Por que?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?
Campanha sobre LA para a comunidade	Para que ocorra maior adesão ao LA perante a sociedade	Na associação dos bairros	Setor de Educação Ambiental	Semestralmente	Através da divulgação pelas redes sociais
Criação de um setor jurídico e controle ambiental	Para embasamento jurídico na tomada de decisões técnicas	SEMMA	Advogado (a)	Imediatamente	Concurso público e/ou processo seletivo
Integração com outros departamentos	Para melhorar a comunicação e feedback entre os servidores	SEMMA	Funcionários da SEMMA	Imediatamente	Reuniões mensais
Atualização da legislação	Para dar maior segurança na análise processual	SEMMA	Analistas ambientais	Funcionários da SEMMA	Imediatamente
Imparcialidade	Para que todos os envolvidos tenham o mesmo tratamento	SEMMA	Funcionários da SEMMA	Imediatamente	Respeitando a legislação vigente
Padronização do CAC	Para que *checklist* seja seguido	No CAC	Servidores do CAC	Imediatamente	Seguir o *checklist* padrão
Impessoalidade e cumprimento da lei	Para que todos os envolvidos tenham o mesmo tratamento	SEMMA	Funcionários da SEMMA	Imediatamente	Respeitando a legislação vigente

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Para os quesitos que necessitam de melhoria, dentro dos grupos citados, é necessário destacar que alguns são mais acessíveis e outros não, devido a morosidade do sistema público. Para o grupo de Infraestrutura, o valor orçado é realizado através de processo licitatório, no entanto, itens como material de expediente e alguns equipamentos, podem ser adquiridos pela compra direta, desde que não ultrapassem o valor conforme legislação vigente.

Para o grupo de Gestão de Recursos Humanos, por exemplo, o plano de carreira e o aumento do número de servidores, são ações que demandam esforços externos à secretaria, estes tópicos precisam de apoio do poder legislativo. Para melhoria no grupo de relações interpessoais não há como quantificar monetariamente, pois são itens relacionados ao relacionamento entre indivíduos, como cada um reage a uma determinada situação.

Para melhorias no grupo de processos, também não é possível quantificar monetariamente, pois a integração e a impessoalidade, por exemplo, são fatores intrínsecos à personalidade humana. Mudanças na legislação demandam esforços que não são monetários, mas burocráticos.

5. CONCLUSÃO

Através da etapa de verificação do ciclo PDCA foi possível identificar que a implementação dos novos procedimentos administrativos de licenciamento ambiental no órgão ambiental, objeto do presente estudo de caso, era urgente e necessária já que todos os entrevistados consideraram que a adoção de procedimentos padrões de licenciamento ambiental são importantes para a segurança na análise de processos. A identificação das principais lacunas do processo de LA foi especificada na etapa de planejamento, as quais foram trabalhadas no plano de ação. Dentre as atividades propostas para a melhoria na gestão dos procedimentos administrativos estão: melhorias no fluxograma, criação de portarias, instruções normativas e revisões contínuas da legislação e roteiros orientativos. Essas propostas foram sugeridas com o objetivo de uma melhoria contínua nos procedimentos internos da SEMMA e para dar maior segurança de análise processual aos técnicos e analistas ambientais. Para que ocorra maior eficácia e eficiência na gestão pública, os dados da pesquisa mostraram que além da melhoria nos procedimentos administrativos, é necessário que os servidores públicos estejam satisfeitos e motivados, com estruturas físicas e ergonômicas adequadas, com um plano de carreira estabelecido, com segurança jurídica e com uma boa integração social. Estes fatores podem ser limitantes devido à morosidade e burocracia do sistema público.

REFERÊNCIAS

[1] Barros, S. R. S.; Prearo Júnior, P. 2019. A descentralização do licenciamento ambiental municipal: o caso da Petrogold distribuidora de derivados de petróleo. Direito Ambiental e Sociedade 9: 249-278.

[2] Costa, H. K. De M.; Santos, M. M.; Matai, P. H. L. S. . Questões ambientais e Licenciamento ambiental - Cap. 18. In: José R. Simões Moreira. (Org.). Energias Renováveis, Geração Distribuída e Eficiência Energética. 2 ed.Rio de Janeiro: LTC editorial - Grupo GEN, 2021, p. 448- 460.

[3] Lizote, S. A.; Verdinelli, M. A.; Nascimento, S.. Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro 51(6): 947-967, nov. - dez. 2017

[4] Lozada, G.; Nunes, K. S. 2018. Metodologia científica. SAGAH: Porto Alegre, RS, Brasil. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788595029576>. Acesso em: 01 mai. 2021.

[5] Marconi, M. A. Lakatos, E. M. 2021. Fundamentos da metodologia científica. - 9. ed. Atlas: São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597026580>. Acesso em: 01 mai. 2021.

[6] Marques, A. L.; Borges, R.; Reis, I. C. 2016. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. Rev. Adm. Pública. Rio de Janeiro 50(1):41-58, jan./fev.

[7] Medeiros, D. C.; Maximiano, A. C. M.; Campos, C. B. 2017. Percepção de sucesso em projetos: uma comparação entre teoria e prática. Trabalho apresentado para obtenção do título de especialista em Gestão de Projetos. Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, SP, Brasil.

[8] Mendez, G. P.; Cardoso Júnior, R. A. F. 2018. Os obstáculos do licenciamento ambiental municipal: análise das principais dificuldades e dos entraves existentes nos procedimentos de licenciamentos ambiental de competência dos municípios. Ciência e Natura 40: e 35.

[9] Nascimento, T.; Abreu, E. M.; Fonseca, A. 2020. Descentralização do licenciamento e da avaliação de impacto ambiental no Brasil: regulação e estudos empíricos. Ambiente e Sociedade 23: 1-22.

[10] Silva, M. L. M.; Borges, L. A. C. 2020. Descentralização do licenciamento ambiental em Minas Gerais. Fórum Ambiental da Alta Paulista 16: 99-113. ISSN 1980-0827.

[11] Silva, S. R.; Medeiros, J. T. 2015. O ciclo PDCA como ferramenta para alcançar a eficiência e eficácia na gestão da manutenção. In: XI Congresso Nacional em Excelência em Gestão, 2015, Rio de Janeiro, RG, Brasil. ISSN 1984-9354.

Capítulo 4

Indicadores de monitoramento dos processos-chave do modelo CERNE para as incubadoras de Mossoró/RN

Iris Samara de Sousa Saraiva
Dávis Assunção de Oliveira Costa
Dalton Ebber Silva Nunes
Ana Augusta da Silva Campos
Edigleuson da Costa Ribeiro

Resumo: Este artigo aborda sobre a importância das incubadoras de empresas no contexto do empreendedorismo e inovação, destacando sua evolução ao longo do tempo e sua contribuição para o desenvolvimento econômico. Além disso, explora a metodologia do Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (CERNE) como um padrão de atuação para as incubadoras brasileiras, particularmente no processo de monitoramento dos empreendimentos incubados. A pesquisa se concentrou na análise de incubadoras localizadas em Mossoró, no Rio Grande do Norte, buscando identificar suas características e compreender como conduzem e monitoram seus empreendimentos incubados, examinando as práticas-chave de monitoramento empreendedor, tecnológico, financeiro, de mercado e de gestão. A pesquisa revelou que todas as incubadoras analisadas buscam, por meio de uma sistemática, composta por questionário, orientação, acompanhamento ou avaliação, analisar e acompanhar a evolução dos empreendimentos envolvendo os principais eixos do desenvolvimento do negócio baseado na metodologia CERNE: empreendedores, produto, recursos, mercado e gestão.

Palavras-chave: incubadoras de empresas, indicadores, monitoramento, metodologia CERNE.

1. INTRODUÇÃO

No contexto do avanço tecnológico das últimas décadas, observou-se um significativo impulso à inovação e ao surgimento de novos empreendimentos, dando origem a ecossistemas de inovação para sustentar esse crescimento. Dentro desse panorama, as incubadoras de empresas destacam-se como agentes fundamentais, desempenhando um papel crucial na concepção e desenvolvimento de negócios, especialmente nas suas fases iniciais. Equiparadas a verdadeiras maternidades empresariais, essas incubadoras proporcionam aos novos empreendimentos um ambiente de proteção nos primeiros anos de existência, assegurando lhes uma introdução gradual e planejada no mercado. Esses empreendimentos também recebem das incubadoras suporte abrangente, incluindo assessoria em gestão empresarial, capacitação, orientação jurídica, administrativa, comercial e financeira.

Considerando a necessidade desse suporte para as empresas, o Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC) construíram um novo modelo e um padrão de atuação para as incubadoras de empresas brasileiras, o modelo CERNE. Com base nesse modelo de gestão, este estudo foi desenvolvido com o objetivo geral de fazer um levantamento dos indicadores de monitoramento utilizados pelas incubadoras de Mossoró/RN. Quanto aos objetivos específicos foram: analisar se as incubadoras utilizam indicadores de monitoramento; verificar esses indicadores a partir dos cinco eixos do modelo CERNE; e verificar o grau de importância desses indicadores para as incubadoras pesquisadas, de acordo com os gestores.

Ressalta-se a necessidade de uma gestão bem estruturada para que uma incubadora de empresas possa auxiliar no desenvolvimento dos empreendimentos incubados. Além disso, entende-se que a capacidade de monitoramento é essencial para avaliar a eficácia da incubadora e de seus empreendimentos incubados. Posto isso, este estudo buscou responder à 2 seguinte questão: quais os indicadores de monitoramento dos empreendimentos em processo de incubação, com base na metodologia CERNE, utilizados pelas incubadoras de Mossoró/RN?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CONTEXTO DAS INCUBADORAS DE EMPRESAS

As incubadoras de empresas tiveram suas origens na década de 1950, nos Estados Unidos, em resposta à necessidade de estimular o empreendedorismo e a inovação. O primeiro programa de incubação de empresas foi criado em 1959, em Nova Iorque, após uma fábrica da Massey Ferguson fechar e o adquiridor, Joseph Mancuso, decidir sublocar um espaço da fábrica para pequenas empresas iniciantes, com o objetivo de fornecer espaço físico e suporte técnico, reduzindo assim, os custos operacionais dos negócios (ANPROTEC, 2016).

Segundo Bizzoto (2019), a primeira incubadora de empresas surgiu ainda na década de 1950, em Palo Alto, na Califórnia, quando a Universidade de Stanford criou um parque industrial que, posteriormente, transformou-se em um parque tecnológico – o Stanford Research Park – considerado um dos pioneiros na configuração do Vale do Silício. No início da década de 1980, havia mais de 10 incubadoras de empresas nos Estados Unidos.

A primeira formalmente criada foi um aviário, o que concedeu ao prédio a designação de incubadora.

No Brasil, as incubadoras de empresas começaram a ser criadas na década de 1980, com o Programa de Parques de Tecnologia, implementado pela Resolução Executiva 084/84, assinada pelo então presidente do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Lynaldo Cavalcanti de Albuquerque. Pioneiro na América Latina, esse programa contemplava seis projetos de parques em diferentes regiões do país: Petrópolis (RJ), São Carlos (SP), Campina Grande (PB), Manaus (AM), Joinville (SC) e Santa Maria (RS). O intuito era semear a noção sobre o empreendedorismo inovador e estimular a interação entre universidades e empresas, a fim de auxiliar os empreendedores a desenvolverem habilidades e conhecimentos de gestão (Bizzoto, 2019).

Segundo Dornelas (2002), a primeira incubadora de empresas brasileira foi criada no ano de 1985, na cidade de São Carlos, em São Paulo. Já em 1987, surgiu no país a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas 3 (ANPROTEC), que passou a representar as incubadoras de empresas e qualquer empreendimento que utilizassem o processo de incubação para gerar inovação nacional. Atualmente, a associação reúne, acompanha e incentiva cerca de 300 associados, entre incubadoras de empresas, parques tecnológicos, aceleradoras, coworkings, instituições de ensino e pesquisa, órgãos públicos e outras instituições associadas à inovação e ao empreendedorismo. A ANPROTEC atua através de atividades de capacitação, articulação de políticas públicas e geração e difusão de conhecimentos.

Com a criação dos polos e parques tecnológicos, o surgimento do conceito de incubadoras de empresas de base tecnológica aconteceu de forma espontânea, visto que existia a necessidade de entidades com espaços que proporcionassem o desenvolvimento de empreendimentos inovadores. Assim sendo, as incubadoras de empresas são instituições sem fins lucrativos destinadas a oferecer suporte para que as empresas em estágio inicial possam desenvolver suas ideias e transformá-las em negócios de sucesso (Dornelas, 2001).

De acordo com a ANPROTEC (1998 apud Dornelas, 2001) as incubadoras de empresas podem ser definidas como um ambiente flexível e propício para o surgimento e o crescimento de novos empreendimentos. Essas incubadoras oferecem: assessoria na gestão empresarial da organização; capacitação; suporte gerencial; orientação sobre aspectos jurídicos, administrativos, comerciais e financeiros; além da possibilidade de serviços compartilhados, como laboratórios, internet, copiadora, correio, luz, água, segurança, aluguel; entre outras questões essenciais para o desenvolvimento de uma empresa. Esse mecanismo é mantido por entidades governamentais, universidades e grupos comunitários.

De acordo com estudo realizado pela ANPROTEC (2016), as incubadoras de empresas auxiliam os empreendedores na maturação dos seus negócios, por meio de mecanismos que permitem o desenvolvimento de habilidades de gestão empresarial. No fim dos programas de incubação, as empresas encontram-se com gestão empresarial adequada, financeiramente viáveis e bem posicionadas no mercado, contribuindo para o desenvolvimento local, através do aprimoramento e ampliação de produtos e serviços.

Ao longo do processo evolutivo das incubadoras é possível diferenciar três gerações de empresas. As incubadoras da primeira geração possuíam enfoque em oferecer espaço

físico com a possibilidade de serviços compartilhados, além de atuar como um ambiente de desenvolvimento e transformação dos empreendimentos, podendo ser como uma estratégia de "technology push". O enfoque das incubadoras da segunda geração, por sua vez, não era somente na infraestrutura e nos serviços compartilhados, passando a agregar serviços 4 especializados aos empreendedores, como treinamentos e mentorias para o desenvolvimento empresarial e superação dos desafios, sendo uma geração expressa como "market pull". A terceira geração de empresas possui os mesmos mecanismos das duas anteriores, contudo, as incubadoras dessa geração atuam na criação e execução de redes para aproximação das empresas com o ecossistema de inovação em que estão inseridas, como instituições de ciência e tecnologia, aceleradoras e oportunidades de networking. Bizzoto, Pires e Chierieghini (2019) acrescentam que a terceira geração foi bastante enriquecida pela metodologia CERNE.

Figura 1: Evolução das incubadoras de empresas

Fonte: Adaptação, ANPROTEC, 2011.

2.2. METODOLOGIA CERNE

O avanço tecnológico, nas últimas décadas, gerou muita inovação e, principalmente, novos negócios, surgindo assim, ecossistemas de inovação para o suporte e apoio de empreendimentos. Um dos agentes mais importantes desse ecossistema são as incubadoras, que têm como objetivo ajudar na criação e no desenvolvimento de empresas, apoiando-as nas suas primeiras etapas.

Segundo Perdomo (2021), no início dos anos 2000, o movimento brasileiro de incubadoras de empresas registrou índices expressivos de crescimento, com uma taxa superior a 25% ao ano. Apesar da significativa contribuição das incubadoras para o aumento da 5 competitividade das empresas, havia a necessidade de sintonizar as

estruturas e serviços frente às novas exigências da sociedade. Assim, o SEBRAE e a ANPROTEC construíram um novo modelo e um padrão de atuação para as incubadoras de empresas brasileiras denominado Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos, o CERNE, que busca criar uma plataforma de soluções, como também ampliar a capacidade de geração sistemática de empreendimentos inovadores e bem sucedidos. Com isso, incubadoras de diferentes áreas e tamanhos passaram a adotar o modelo como referência, procurando reduzir o nível de variabilidade na conquista de sucesso das empresas incubadas.

O modelo CERNE está estruturado em três níveis de abrangência (Figura 2). O primeiro refere-se ao Empreendimento. Esse nível inclui os sistemas associados diretamente com a geração e o desenvolvimento do empreendimento, com foco nos sistemas e práticas que possibilitam o desenvolvimento dos produtos, serviços e tecnologias, bem como o acesso ao capital, a participação no mercado, a gestão efetiva e o desenvolvimento pessoal dos empreendedores.

O segundo nível diz respeito ao Processo, cujos sistemas focam na prospecção, geração, desenvolvimento e graduação dos empreendimentos. São os processos que viabilizam a transformação de ideia em negócios.

Por último, tem-se o terceiro nível, referente à Incubadora. Nele, o foco é a gestão da incubadora como um empreendimento, então a preocupação está nos processos pertencentes a finanças, pessoas e ao relacionamento da incubadora com seu ecossistema.

Figura 2: Níveis de abrangência do modelo CERNE

Fonte: Adaptação, ANPROTEC, 2011.

Em decorrência da complexidade e do número de processos a serem estabelecidos, o CERNE foi estruturado como um modelo de maturidade da capacidade da incubadora em gerar, sistematicamente, empreendimentos de sucesso. Para isso, foram elaborados quatro 6 níveis crescentes de maturidade, os quais foram estruturados a partir dos seguintes eixos norteadores: empreendimento; incubadora; rede de parceiros; e melhoria contínua (Figura 3).

Figura 3: Níveis de maturidade do modelo CERNE

Fonte: Adaptação, ANPROTEC, 2011.

O primeiro nível de maturidade, denominado CERNE 1, refere-se a todos os sistemas diretamente relacionados ao desenvolvimento dos empreendimentos. Assim sendo, além de sistemas de qualificação, assessoria e seleção, são incluídos nesse nível sistemas voltados à gestão da incubadora, os quais possuem uma estreita relação com o desenvolvimento dos empreendimentos. Ao atingir esse nível, a incubadora mostra-se capaz de prospectar boas ideias e transformá-las em negócios inovadores de forma sistemática.

O CERNE 2, por sua vez, busca garantir de forma efetiva a gestão da incubadora como uma organização. Desse modo, a incubadora garante a geração sistemática de empreendimentos inovadores referentes ao CERNE 1 e utiliza todos os sistemas para uma gestão focada nos resultados.

O terceiro nível, intitulado CERNE 3, tem como propósito consolidar uma rede de parceiros, visando ampliar a probabilidade de sucesso dos empreendimentos. Desse modo, neste nível, a incubadora fortalece sua atuação como um dos atores do desenvolvimento regional.,

No quarto nível, CERNE 4, a partir da estrutura organizada nos níveis anteriores, a incubadora possui maturidade para consolidar seu sistema de gestão da inovação. Com isso, além de gerar empreendimento inovadores, de gerir efetivamente como uma organização e de participar ativamente da rede de atores que promovem o desenvolvimento regional, a incubadora passa também a gerar, de forma sistêmica, inovações em seus próprios processos, buscando a melhoria contínua.

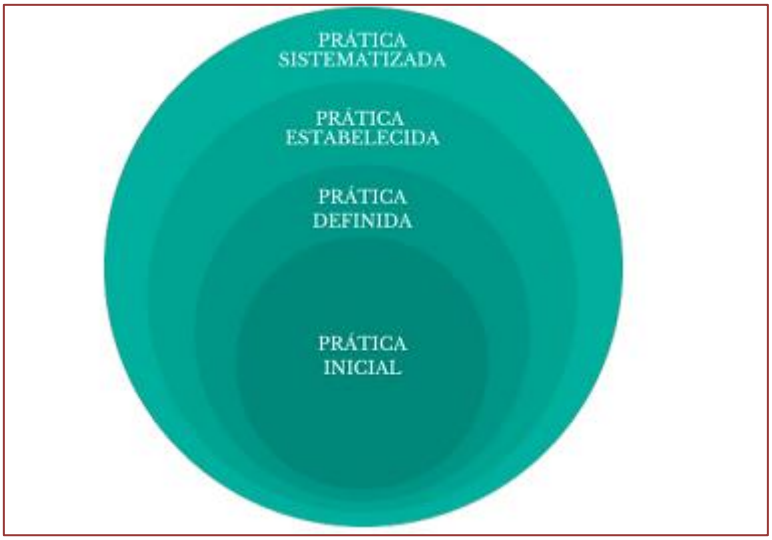
Desse modo, cada nível de maturidade representa um importante passo da incubadora em sentido à melhoria contínua. Além disso, cada um dos níveis possui um conjunto de "processos-chave" que busca priorizar os processos a serem implantados, ampliando a possibilidade de sucesso do modelo. A figura 4 apresenta os processos-chave dos níveis de maturidade, evidenciando o grau de complexidade de implementação de cada um. Cabe ressaltar que cada processo-chave contém um grupo de práticas-chave que descrevem os produtos a serem desenvolvidos.

Figura 4: Processos-Chave de cada nível de maturidade

Fonte: Adaptação, ANPROTEC, 2011.

A melhoria contínua é um dos princípios do modelo CERNE e por isso espera-se que as incubadoras aprimorem as práticas-chave implementadas constantemente. Tais práticas podem estar em diferentes estágios de evolução (Figura 5).

Figura 5: Estágios de evolução das Práticas-Chave



Fonte: Adaptação, ANPROTEC, 2011.

Conforme a Figura 5, o estágio mais simples (Prática inicial) das práticas-chave é representado pela realização e pelo registro das atividades dos processos em questão. A segunda prática (Prática definida), além do que é realizado na prática inicial, envolve o planejamento das atividades relacionadas à prática para o próximo ano. Já a terceira prática (Prática estabelecida) diz respeito aos indicadores para monitorar os resultados obtidos com as práticas anteriores. Na quarta e última prática (Prática sistematizada) são

realizadas reuniões críticas para avaliar a prática em questão, tomando os resultados dos indicadores como base e com intuito de melhorá-la.

Desse modo, o modelo CERNE possa a ter dois tipos de maturidade, a maturidade da capacidade da incubadora em gerar sistematicamente empresas de sucesso (CERNE 1, CERNE 2, CERNE 3 e CERNE 4) e o grau de evolução das práticas-chave, que revela o nível de evolução de cada prática implantada (Prática Inicial, Definida, Estabelecida e Sistematizada). Assim, duas incubadoras podem estar em um mesmo nível de maturidade, como, por exemplo, o CERNE 1, mas com práticas que representam a qualificação em estágios diferentes de evolução (Figura 6). Nesse sentido, a incubadora deve sempre aprimorar a qualidade das práticas-chave e, dentro desse contexto, o modelo CERNE também define o padrão mínimo de maturidade para essas práticas.

Figura 6: Processos simultâneos de evolução da maturidade

Fonte: Adaptação, ANPROTEC, 2011.

Conforme salientado anteriormente, o CERNE 1 tem como objetivo profissionalizar o processo de tração, seleção, desenvolvimento e graduação de empreendimentos inovadores. Para isso, é necessário a implantação de oito processos-chaves, conforme a Figura 4. Entretanto, a abordagem deste trabalho está limitada ao processo-chave Monitoramento, 9 composto por cinco eixos: empreendedor, tecnologia, capital, mercado e gestão. A prática empreendedora tem como objetivo acompanhar o desenvolvimento pessoal do empreendedor, tanto em seus aspectos profissionais quanto pessoais. A prática da tecnologia, por sua vez, busca monitorar o desenvolvimento e a evolução da solução oferecida aos clientes. Já a prática financeira tem como propósito promover o sucesso financeiro do empreendimento, por meio do acompanhamento da evolução do processo de captação e da utilização de recursos próprios e oriundos de terceiros. A prática do mercado busca monitorar a evolução do desenvolvimento mercadológico e comercial dos empreendimentos. Por fim, a prática de gestão busca acompanhar a evolução da gestão dos empreendimentos incubados.

2.3. INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores de desempenho são importantes instrumentos de gestão organizacional, apontando direções para a tomada de decisão. Segundo Dornelas (2002), a avaliação de desempenho se configura como um conjunto de técnicas destinadas a mensurar a

eficiência e a eficácia das atividades organizacionais. Nesse contexto, a análise de desempenho emerge como um elemento crucial para o monitoramento e para a gestão efetiva de uma empresa. Essa prática possibilita não apenas a verificação da consecução das metas preestabelecidas, mas também desempenha um papel essencial ao identificar áreas que demandam intervenções corretivas. Em essência, a avaliação de desempenho não apenas oferece uma visão retrospectiva das realizações organizacionais, mas também orienta a implementação de ações estratégicas visando aos aprimoramentos contínuos.

Para Ferreira, Cassiolato e Gonzales (2009), um indicador é uma medida, seja quantitativa ou qualitativa, que expressa as metas estabelecidas pelo empreendimento. Em um contexto empresarial, cada setor ou processo pode desenvolver conjuntos específicos de indicadores adaptados às suas características distintas, os quais desempenham o papel crucial de avaliar e organizar os elementos de observação. No âmbito do monitoramento das incubadoras de Mossoró/RN, local desta pesquisa, a análise dos indicadores de desempenho foi embasada nas entrevistas conduzidas com os gestores, proporcionando uma visão aprofundada do processo.

Conforme Martins (1999), a utilização de indicadores de desempenho para incubadoras e suas empresas incubadas desempenha um papel determinante na avaliação do sucesso e da eficiência do processo de incubação. Esses indicadores funcionam como 10 instrumentos valiosos ao evidenciarem os pontos fracos da empresa e indicarem ações assertivas para corrigir problemas identificados. Nesse sentido, não apenas destacam as áreas de melhoria na gestão, mas também orientam a implementação de estratégias voltadas para a maximização de oportunidades e para o aprimoramento contínuo do processo de incubação. Assim, usar indicadores na gestão organizacional, configura-se como um importante instrumento de condução e pontos de reflexão de um gestor.

3. METODOLOGIA

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto aos seus objetivos, a pesquisa é considerada descritiva, pois buscou descrever as características de uma população ou fenômeno, ou estabelecer relação entre as variáveis (Gil, 2010). Já do ponto de vista dos procedimentos, classifica-se como pesquisa de campo, visto que buscou compreender o processo de monitoramento das incubadoras de empresas de Mossoró/RN com base no modelo de gestão CERNE e, ao mesmo tempo, desenvolver teorias mais genéricas a respeito dos aspectos característicos do fenômeno observado (Fidel, 1992).

No que se refere à abordagem do problema, a pesquisa é eminentemente qualitativa, pois "[...] evita números, lida com interpretações das realidades sociais, e é considerada pesquisa soft" (Bauer; Gaskell, 2015, p. 23). A abordagem qualitativa é percebida na medida em que se buscou relacionar os indicadores utilizados, por meio de questões formuladas para este fim.

3.2. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para fundamentar a proposta foi realizada, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica, que consiste no "levantamento dos livros, periódicos e demais materiais de origem escrita que servem de fonte de estudo ou leitura" (Fachin, 2006, p. 122). Essa etapa foi elaborada

mediante levantamento de trabalhos sobre a temática, incluindo artigos científicos, manuais, relatórios e demais documentos físicos e eletrônicos que contribuíram para a construção de uma base de dados sobre instrumentos de monitoramento das incubadoras investigadas e para solucionar o problema de pesquisa.

No segundo momento, uma pesquisa de campo, foram realizadas entrevistas com gestores de incubadoras de empresas de Mossoró/RN para levantamento de indicadores da metodologia CERNE. Cabe ressaltar que os dados coletados estão limitados aos indicadores dos processos-chave de monitoramento, composto por cinco práticas-chave: monitoramento do empreendedor; monitoramento da tecnologia; monitoramento de capital; monitoramento de mercado; e monitoramento da gestão. A entrevista foi semiestruturada, objetivando-se entender como tais incubadoras monitoram seus resultados e que tipos de indicadores são utilizados para este fim. A análise desses dados foi do tipo qualitativa, por meio da análise de conteúdo, sendo as respostas confrontadas com o referencial teórico, verificando-se a consistência dos indicadores usados e a experiência de gestão das incubadoras.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este tópico trata da análise e discussão dos indicadores de monitoramento utilizados pelas incubadoras de Mossoró/RN, identificadas por I1, I2 e I3. O Quadro 1, exibe a práticachave de monitoramento e as respectivas respostas dos gestores dessas incubadoras.

Quadro 1 - Monitoramento do Eixo Empreendedor

Gestores	Indicadores de Monitoramento do Eixo Empreendedor
I1	"Utiliza-se um questionário com escalas do tipo Likert para medir o desempenho dos empreendedores nesses eixos. Assim, o questionário está subdividido em seis escalas, cada uma com nível um a sete, que expressa o grau de identificação dos respondentes em relação às perguntas constantes no instrumento. O questionário é aplicado no momento do diagnóstico, tempo (T0), também na fase de monitoramento, denominado tempo (T1). Esse processo é importante para medir o desempenho dos empreendedores dentro de uma linha de investigação, sabendo sua evolução desde o diagnóstico inicial (T0) até o tempo (T1), primeiro monitoramento. (Os indicadores são a média dos fatores)".
I2	"[...] dois indicadores que são muito importantes para o desenvolvimento do empreendedor são: a sua capacidade técnica relacionada ao produto que ele está querendo desenvolver, ou ao serviço que ele está querendo prestar; e a sua capacidade de comunicação como empreendedor. Para isso são realizadas consultorias e capacitações sobre etiqueta profissional e como falar em público".
I3	"O monitoramento é feito trimestralmente, [...] são dadas notas para o desempenho das empresas incubadas usando para isso um algoritmo de estrelas para demonstrar os resultados. Com base nessas notas, é feita a análise das empresas, que podem variar ou não de nível até o final da etapa".

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

De acordo com a metodologia CERNE, a prática-chave de monitoramento do empreendedor busca avaliar e promover o desenvolvimento pessoal dos

empreendedores com o propósito de acompanhar e verificar se o empreendimento atingiu a maturidade para a graduação. Para isso, a incubadora deve possuir um método de monitoramento que permita acompanhar o desenvolvimento do empreendedor tanto em seus aspectos econômicos como sociais. Em outras palavras, deve possuir um instrumento de avaliação para monitorar o desenvolvimento pessoal do empreendedor.

Nesta pesquisa, a partir da prática-chave em destaque, buscou-se analisar os indicadores de monitoramento utilizados pelas incubadoras de Mossoró para acompanhar o desenvolvimento do empreendedor e de seu plano de vida. Dessa forma, constatou-se que I1 utiliza um questionário detalhado e padronizado com escalas do tipo Likert para medir o desempenho dos empreendimentos não apenas na prática-chave de monitoramento empreendedor, mas em todos os eixos de monitoramento. Por meio do questionário, aplicado no momento de diagnóstico (T0) e na fase de monitoramento (T1), é possível avaliar o desenvolvimento e evolução pessoal do empreendedor e planejar a melhoria do desenvolvimento pessoal do empreendedor ao longo do processo de desenvolvimento do negócio.

Com relação a incubadora I2, verificou-se que considera os indicadores de capacidade de comunicação e de capacidade técnica relacionada ao produto ou serviço que está tentando desenvolver como os mais importantes para o empreendedor. Com intuito de desenvolver essas habilidades, que irão contribuir para o desenvolvimento pessoal do empreendedor, a incubadora realiza consultorias e capacitações sobre etiqueta profissional e sobre como falar em público. Entretanto, não foi comentado na entrevista do gestor como esses indicadores são medidos.

No que se refere à I3, observou-se que a incubadora aplica um instrumento de coleta de dados detalhado e padronizado, que permite acompanhar e analisar o desenvolvimento do empreendedor em seus aspectos econômicos e sociais. O instrumento é aplicado trimestralmente, por meio de reuniões previamente marcadas, para aferir se índices acordados foram alcançados. Durante essas reuniões de monitoramento empreendedor são dadas notas para o desempenho das empresas incubadas, usando-se, para isso, um algoritmo de estrelas para demonstrar os resultados. Com base nessas notas, é realizada a análise dos empreendimentos, o que permite o planejamento e melhoria do desenvolvimento pessoal do empreendedor ao longo do processo de incubação.

A seguir, no Quadro 2, tem-se a descrição dos indicadores de monitoramento do eixo da tecnologia.

Quadro 2: Monitoramento do Eixo da Tecnologia

Gestores	Indicadores de Monitoramento do Eixo da Tecnologia
I1	"Utiliza-se o mesmo estilo de questionário, com escalas do tipo Likert, para medir o desempenho dos empreendedores no eixo da tecnologia".
I2	"[...] A TRL pode ser utilizada em alguns projetos, como indicador de nível de desenvolvimento de tecnologia. Nos projetos que não é possível utilizar essa ferramenta, são utilizados instrumentos construídos dentro do modelo cerne, o que é levado em consideração como indicador é se a empresa já está no mercado; se ela já está faturando; se ela abriu CNPJ; e está funcionando; se ela abriu CNPJ e não está funcionando; quantos funcionários ela já tem e se é só o empreendedor primário [...]".
I3	"[...] No que diz respeito ao ramo tecnológico, são usadas as novas ferramentas para facilitar e proporcionar melhor trabalho ou produto para as pequenas e médias empresas. Ex. A forma como usam as redes sociais para melhorar sua prestação de serviço".

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Segundo a metodologia CERNE, a prática-chave de monitoramento da tecnologia tem como objetivo monitorar e acompanhar o desenvolvimento e a evolução da proposta de valor oferecida pela empresa aos clientes, para isso a incubadora deve possuir uma sistemática de orientação, monitoramento e avaliação. Dessa forma, buscou-se analisar, na entrevista com os gestores, os indicadores de monitoramento utilizados para avaliar o estágio de desenvolvimento da proposta de valor oferecido aos clientes.

Assim verificou-se que a I1 utiliza um questionário detalhado e padronizado com escalas do tipo Likert para medir o desempenho dos empreendimentos também nesse eixo. Segundo o gestor da incubadora, través desse instrumento é possível identificar o grau de identificação dos empreendedores em relação às perguntas constantes no questionário referente ao monitoramento da tecnologia, sendo aplicado no momento de diagnóstico (T0) e na fase de monitoramento (T1). Posteriormente, a incubadora realiza a análise dos dados, que permite a avaliação do estágio de desenvolvimento da proposta de valor oferecida pela empresa aos clientes.

Por sua vez, I2 utiliza a Technology Readiness Level (TRL), uma metodologia de nível de aferição de maturidade tecnológica criada pela NASA, classificado de 1 a 9, em que cada número representa o estágio em que a tecnologia se encontra. Segundo o gestor da I2, a TRL é 14 utilizada em alguns projetos como indicador do nível de desenvolvimento de tecnologia, entretanto, nos projetos que não é possível utilizar essa ferramenta, são utilizados instrumentos construídos por meio da metodologia CERNE, em que outros indicadores são levados em consideração, observando-se se a empresa já está no mercado, se já está faturando, se abriu CNPJ e se está funcionando, se abriu CNPJ e não está funcionando. Além disso, são observados quantos funcionários já tem ou se é empreendimento primário. Essa sistemática de monitoramento permite que a incubadora acompanhe o desenvolvimento e a evolução da proposta de valor oferecida aos clientes.

No que diz respeito à prática-chave de monitoramento da tecnologia, a I3 utiliza planilhas que abrangem os detalhes do desenvolvimento das empresas incubadas, sendo possível observar a evolução da empresa no que diz respeito ao ramo tecnológico. Segundo o gestor, também são usadas novas ferramentas digitais para facilitar e proporcionar melhor trabalho ou produto para as pequenas e médias empresas, possibilitando o monitoramento e avaliação que permitem acompanhar o desenvolvimento e a evolução da proposta de valor oferecida pela empresa aos clientes.

Na sequência, foi avaliado o monitoramento do eixo financeiro das incubadoras, chegando-se ao resultado exposto no Quadro 3.

Quadro 3: Monitoramento do Eixo Financeiro

Gestores	Indicadores de Monitoramento do Eixo Financeiro
I1 “	“Utiliza-se o mesmo estilo questionário com escalas do tipo Likert para medir o desempenho dos empreendedores no eixo financeiro”.
I2	“Utiliza-se planilhas de análise de mercado, que ajudam a definir se os custos são viáveis ou não. Mas o nível de entendimento que o empreendedor tem sobre aquilo também é levado em consideração. Assim, a incubadora tenta melhorar sua lucratividade para saber se ela está dentro do possível ou não, através de técnicas de gestão financeira para aferir se o produto está no mercado, se ele está sendo rentável e se a empresa está conseguindo se sustentar”.
I3	“O monitoramento financeiro se dá através das reuniões de monitoramento associadas à evolução financeira da empresa através de suas atividades prestadas. Diagnósticos são feitos pelo índice e margem de crescimento do lucro e capital das empresas, até porque em se tratando de pequenas empresas a fragilidade financeira sempre é mais notável diante das empresas incubadas. As análises vão sendo feitas nas reuniões, sempre com a indicação de um planejamento financeiro considerando as entradas e saídas, o fluxo de caixa, as receitas e despesas.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

De acordo com a metodologia CERNE, a prática-chave de monitoramento financeiro tem como objetivo acompanhar e avaliar, por meio de indicadores, a evolução financeira e de capital dos empreendimentos, de forma a verificar se o empreendimento atingiu a maturidade para graduação. Para esse acompanhamento, a incubadora deve possuir uma sistemática para monitorar a saúde financeira dos empreendimentos.

Com relação a essa prática observou-se que a I1 utiliza um questionário com escalas do tipo Likert para medir o desempenho dos empreendedores também no eixo do monitoramento financeiro. Esse questionário está subdividido em seis escalas, cada uma com nível de 1 a 7, que expressa o grau de identificação dos respondentes em relação às perguntas constantes no instrumento. Com a análise dos questionários é possível avaliar o estágio de desenvolvimento do processo de captação e utilização de recursos de terceiros pelos empreendimentos incubados.

No que se refere à I2, verificou-se que utiliza planilhas de análise de mercado, o que contribui para entender se algo é viável ou não. Também considera o nível de entendimento do empreendedor, pois às vezes ele tem uma experiência prática. Com isso, a incubadora tenta ajudar os empreendedores através de técnicas de gestão financeira. Essa sistemática de monitoramento permite à incubadora acompanhar e contribuir para a evolução financeira dos empreendimentos incubados.

Quanto ao monitoramento da I3, averiguou-se que se dá através das reuniões de monitoramento, associadas à evolução financeira da empresa através de suas atividades prestadas. Os diagnósticos são feitos pelo índice e margem de crescimento do lucro e capital das empresas, pois, tratando-se de pequenas empresas a fragilidade financeira sempre é mais notável. As análises são realizadas nas reuniões, sempre com a indicação de um planejamento financeiro considerando as entradas e saídas, o fluxo de caixa, as receitas e as despesas. Esses instrumentos de coleta de dados permitem avaliar o estágio de desenvolvimento do processo de captação e utilização de recursos de terceiros pelos empreendimentos incubados, monitorando, assim, a saúde financeira dos empreendimentos, de forma a verificar se eles atingiram a maturidade para graduação.

Em se tratando do monitoramento do eixo do mercado, as entrevistas revelaram as informações contidas no Quadro 4.

Quadro 4: Monitoramento do Eixo do Mercado

Gestores	Indicadores de Monitoramento do Eixo Mercado
I1	"Utiliza-se o mesmo estilo de questionário com escalas do tipo Likert para medir o desempenho dos empreendedores no eixo mercado".
I2	"[...] Ensinamos o empreendedor a analisar o mercado, até porque nenhuma incubadora do mundo, acredito, teria condição de analisar o mercado de todos os seus projetos incubados. [...] Então, fornecemos qualificação do empreendedor dentro do processo de incubação, para que tenha acesso a ferramentas que auxilia nessa análise de mercado, com apoio de consultores e com o conhecimento que aprendido no ciclo de qualificações."
I3	"O monitoramento de mercado segue o mesmo padrão do eixo empreendedor, contando principalmente com parcerias influentes e com a forma de inserção dessas empresas no mercado mossoroense, considerando-se como elas podem afetar e melhorar a vida de sua população, seja na venda de produtos ou na prestação de serviço. Alguns pontos importantes a se notar são: o índice de formação de parcerias estratégicas; a diferenciação de produtos; os canais de comunicação; e a quantidade de clientes adultos".

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

No que diz respeito à prática-chave de monitoramento do mercado, a metodologia CERNE afirma que a incubadora deve possuir uma sistemática de monitoramento que permita acompanhar, através de indicadores, a evolução do desenvolvimento de marketing e comercial dos empreendimentos.

A partir da pesquisa, observou-se que a I1 utiliza um questionário com escalas do tipo Likert para medir o desempenho dos empreendimentos no eixo do monitoramento do mercado. O questionário está subdividido em seis escalas, cada uma com nível de 1 a 7, que expressa o grau de identificação dos respondentes em relação às perguntas constantes no instrumento de monitoramento do mercado. Desse modo, o questionário é aplicado em dois momentos e permite medir o desempenho dos empreendedores dentro de uma linha de investigação e avaliar o estágio de evolução comercial dos empreendimentos incubados.

Com base na entrevista realizada, a I2 ensina o empreendedor a analisar o mercado e para isso a incubadora fornece, dentro do processo de incubação, ciclos de qualificações do empreendedor. Apresenta ainda ferramentas necessárias para análise do mercado e apoio de consultores, a fim de que o empreendedor possa construir sua própria análise do mercado. Entretanto, na entrevista, o gestor não informou a forma como avalia, por meio de indicadores, a evolução do desenvolvimento comercial dos empreendimentos incubados.

Já I3 realiza o monitoramento de mercado no mesmo padrão que avalia o eixo empreendedor, ou seja, mediante a aplicação de um instrumento de coleta de dados detalhado e padronizado, que permite acompanhar a evolução do desenvolvimento comercial dos 17 empreendimentos incubados, como: o índice de formação de parcerias estratégicas; a diferenciação de produtos; os canais de comunicação; e a quantidade de clientes adultos. A aplicação do instrumento é realizada trimestralmente, por meio de

reuniões previamente marcadas, para aferir se índices acordados foram alcançados. Durante essas reuniões são dadas notas para o desempenho das empresas incubadas usando-se para isso um algoritmo de estrelas para demonstrar os resultados. Com base nessas notas, é realizada a análise dos empreendimentos, o que permite o planejamento e melhoria do desenvolvimento comercial dos empreendimentos incubados. Além disso, a incubadora conta com parcerias influentes e com a inserção das empresas incubadas no mercado mossoroense, visto que elas podem melhorar a vida de sua população.

No que diz respeito à última prática-chave, a de monitoramento do eixo da gestão, foram obtidas as informações contidas no Quadro 5.

Quadro 5: Monitoramento do Eixo da Gestão

Gestores	Indicadores de Monitoramento do Eixo Gestão
I1	"Utiliza-se um questionário com escalas do tipo Likert para medir o desempenho dos empreendedores no eixo gestão".
I2	"Quanto ao modelo de gestão, não temos mais uma certificação CERNE. Por uma conjuntura institucional que envolve pessoas, pois para uma incubadora ter um modelo de gestão CERNE é necessário ter no mínimo dois servidores com dedicação integral na incubadora. Mas ainda assim, utilizamos técnicas de gestão adotadas através da metodologia CERNE.
I3	"No eixo gestão, são vistos os indicadores de mapeamento dos clientes; a escalabilidade da empresa em um determinado período; o processo de construção de plano da empresa e de seu empresário; a dificuldade de distribuição de trabalho dos colaboradores; a definição de valores e missão definidos pela empresa; e, por último, a construção do seu plano de ação trimestral para apresentação à incubadora".

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Com base no modelo de gestão CERNE, a prática-chave de monitoramento tem como objetivos garantir o uso das modernas técnicas de gestão como forma de ampliar a probabilidade de sucesso dos empreendimentos, e identificar a maturidade para graduação. Para isso é necessária uma sistemática de monitoramento que permita à incubadora acompanhar, por meio de indicadores, a evolução da gestão dos empreendimentos incubados 18 Quanto à essa prática, observou-se que a I1 utiliza um questionário com escalas do tipo Likert para medir o desempenho dos empreendedores no eixo do monitoramento da gestão dentro de uma linha de investigação, com o objetivo de verificar se eles atingiram a maturidade para graduação.

A I2, por sua vez, revelou a necessidade de mais servidores para que a incubadora possa prosseguir utilizando a metodologia de gestão CERNE, enquanto a I3 analisa: os indicadores de mapeamento dos clientes das empresas incubadas; a escalabilidade da empresa em um determinado período; o processo de construção de plano da empresa e de seu empresário; a dificuldade de distribuição de trabalho dos colaboradores; a definição de valores e missão definidos pela empresa; e, por último, a construção do seu plano de ação trimestral para apresentação à incubadora. Esses indicadores são utilizados com intuito de verificar a evolução da gestão dos empreendimentos incubados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

As incubadoras de empresas estão entre os agentes mais importantes dos ecossistemas de inovação, visto que ajudam na criação, desenvolvimento e inserção de empresas no mercado, contribuindo para a economia regional. Nesse contexto, o modelo de gestão CERNE surgiu com intuito de criar uma plataforma de soluções para ampliar a capacidade de geração sistemática de empreendimentos inovadores e bem sucedidos, reduzindo o nível de variabilidade na conquista de sucesso das empresas incubadas.

Considerando a análise dos indicadores de monitoramento baseados no modelo em questão – utilizados pelas três incubadoras de empresas localizadas em Mossoró/RN – e a entrevista realizada com os seus gestores, percebeu-se que todas as incubadoras analisadas possuem ações voltadas para as práticas-chave de monitoramento. Isso se comprova pelo fato de que todas buscam, por meio de uma sistemática (seja de questionário, orientação, acompanhamento ou avaliação) analisar e acompanhar a evolução dos empreendimentos envolvendo os principais eixos do desenvolvimento do negócio baseado na metodologia CERNE: empreendedores, produto, recursos, mercado e gestão.

No que se refere à abordagem de monitoramento da I1, relacionada aos empreendedores em múltiplos eixos, usando para isso escalas Likert, é uma prática válida, desde que seja implementada com cuidado e que os resultados sejam utilizados para orientar o suporte e o desenvolvimento dos empreendedores. Destaca-se que além das escalas Likert é 19 importante a coleta e o feedback qualitativo para obter informações mais detalhadas sobre os pontos fortes e fracos em cada eixo, o que pode ajudar a identificar áreas específicas que precisam de melhoria. A incubadora deve ainda estar disposta a aprimorar a metodologia de monitoramento com o tempo, com base nas mudanças nas necessidades dos empreendedores.

No que se refere ao método de monitoramento da I2 tem aspectos positivos, mas também pode ser aprimorado, ao estabelecer critérios claros e mensuráveis para avaliar o desempenho em cada um desses eixos, permitindo uma avaliação objetiva e consistente ao longo do tempo. Além disso, a gestão eficaz é crucial para o sucesso da incubadora e das empresas incubadas. Por isso, deve explorar alternativas de modelo de gestão que se adaptem à sua realidade e recursos, mesmo que não seja o CERNE, garantindo que haja uma comunicação eficaz entre os empreendedores e a equipe da incubadora, com objetivo de que o apoio e a orientação sejam fornecidos de maneira adequada.

A I3, por sua vez, apresenta abordagens sólidas em seus diferentes eixos de avaliação. Nela destacam-se práticas como: o monitoramento trimestral no eixo empreendedor; o uso de redes sociais para aprimorar serviços no eixo tecnologia; a análise financeira detalhada no eixo financeiro; o foco em parcerias estratégicas no eixo mercado; e a avaliação abrangente de indicadores no eixo gestão. Para aprimorar o sistema de avaliação e monitoramento é importante sempre ter clareza na explicação dos critérios de avaliação e nas oportunidades de melhoria em cada área. Também deve-se dar ênfase a um feedback qualitativo junto às notas, para proporcionar aos empreendedores uma noção específica sobre seus pontos fortes e fracos. Essas melhorias contribuirão para um processo de incubação mais eficaz e orientado ao desenvolvimento sustentável das empresas.

REFERÊNCIAS

[1] ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES (ANPROTEC). Centro de Referência para apoio a Novos empreendimentos. Brasília, DF: ANPROTEC, 2011.

[2] ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES (ANPROTEC). Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil: relatório técnico. Brasília, DF: ANPROTEC, 2012

[3] ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES (ANPROTEC). Estudo de impacto econômico: segmento de incubadoras de empresas do Brasil. Brasília, DF: ANPROTEC; SEBRAE, 2016.

[4] BAUER, Maryin W; GASKELL, George (org). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis/RS: Vozes, 2015.

[5] BIZZOTO, Carlos Eduardo; PIRES, Sheila Oliveira; CHIERIEGHINI, Tony. Incubadoras de empresas: conceituação, implantação e desafios. Brasília, DF: ANPROTEC, 2019.

[6] DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

[7] _____ Planejando Incubadoras de Empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

[8] FACHIN, Odília. Fundamentos de metodologia. São Paulo: Saraiva, 2006.

[9] FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo. Texto para discussão 1369. Brasília: IPEA, 2009.

[10] FIDEL, Raya. The case study method: a case study. In: GLAZIER, Jack D.; POWELL, Ronald R. Qualitative research in information management. Englewood: Libraries Unlimited, 1992. p. 37-50.

[11] GARCIA, F. P.; BIZZOTTO, C. E.; PIRES, S. O.; CHIERIGHINI. T. Reference Center for Business Incubation: a proposal for a new model of operation. ANPROTEC, 2015.

[12] GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

[13] MARTINS, Roberto A. Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso. 269p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação da Escola Politécnica. Universidade de São Paulo. São Paulo: 1999.

[14] PERDOMO, Weliton Monteiro. O que é a Certificação Cerne? Comunidade SEBRAE, 2021. Disponível em: https://comunidade-apps.pr.sebrae.com.br/comunidade/artigo/o-que-ea-certificacao-cerne/. Acesso em: 10 jan. 2023.

Capítulo 5

A história de vida do gerente e o processo da estratégia: o caso da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE

Amarildo Jorge da Silva
Luís Fernando Moreira
Rosely Cândida Sobral
Hayrton Ximenes Andrade
Carlos Antonio Gorreta Souza

Resumo: O artigo tem por objetivo analisar e compreender as implicações da história de vida do gerente no processo da estratégia da UNIOESTE, campus de Foz do Iguaçu no período de 1979 a 2003. Serviram como referencial teórico, alguns pressupostos do arcabouço da administração, ancorados em postulados da teoria de conhecimento construtivista, da teoria autopoiética e da abordagem sistêmica. Trata-se de uma pesquisa de caráter eminentemente qualitativo, posicionada no paradigma interpretativista. O método eleito é o Estudo de Caso para compreender o processo de mudança na Universidade no período analisado. A abordagem de pesquisa está ancorada no método da fenomenologia hermenêutica, tomando-se como procedimento a entrevista qualitativa de três etapas. Este estudo elege, descreve, compreende e analisa seis mandatos e sete histórias de vida de diretores e de diretoras que atuaram no período em questão. No artigo, os valores, as crenças e o estilo de administração dos entrevistados são analisados em relação as suas ações e aos seus resultados. O resultado da análise evidencia que as histórias de quatro diretores e de três diretoras implicaram no processo da estratégia da UNIOESTE de Foz do Iguaçu – PR. Contudo, como salientou um diretor entrevistado, o aprendizado individual do diretor sucedido não é transferido para o novo diretor nesta IES pública. Pode-se concluir que as histórias de vida dos protagonistas que construíram a UNIOESTE de Foz do Iguaçu - PR implicaram nas ações estratégicas, em seus respectivos mandatos, no período de 1979 a 2003, porém com algumas interrupções.

Palavras-Chave: Processo, Estratégia, História de Vida, Aprendizagem.

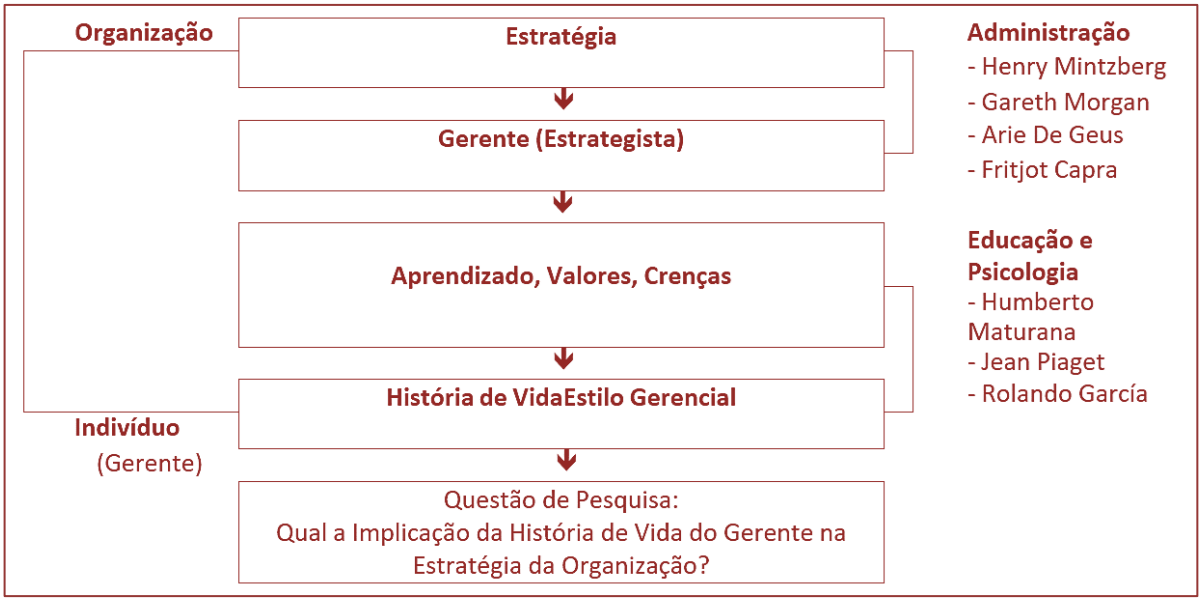
1. INTRODUÇÃO

O pressuposto básico desse artigo é analisar e compreender em profundidade as implicações da história de vida do gerente na formação de estratégias e no processo de aprendizado gerencial. Na prática docente, tem-se observado e refletido sobre o que leva os professores a se tornarem gerentes da universidade. Como eles aprendem a gerir? Como tomam decisões? Será que eles levam em conta o aprendizado da vida pretérita no exercício da função de gerente? Qual a implicação da história de vida do professor no seu aprendizado sobre gestão?

O presente artigo é um estudo de caso qualitativo, interpretativo. Tem caráter longitudinal, analítico-descritivo. Toma como objeto de análise o relato da história de vida dos diretores da UNIOESTE, *campus* de Foz do Iguaçu no período de 1979 a 2003. Em síntese, essa pesquisa foi construída com o propósito de obter resposta para a seguinte questão norteadora: **Qual a implicação da história de vida dos diretores gerais do *campus* da UNIOESTE de Foz do Iguaçu - PR, no processo da estratégia, no período de 1979 a 2003?**

O objetivo do artigo é analisar e compreender a implicação entre a história de vida do gerente e o processo da estratégia da UNIOESTE, *campus* de Foz do Iguaçu - PR, no período de 1979a 2003. Para desenvolver esse estudo, as diretrizes propostas na Figura 1 foram seguidas.Estas diretrizes indicam a temática e a problemática do artigo.

Figura 1: Síntese do tema e do problema deste estudo



Fonte: (DASILVA, 2004).

1.1. O CONTEXTO DE CRIAÇÃO DA PRIMEIRA IES DE FOZ DO IGUAÇU

A faculdade isolada de Foz do Iguaçu - PR nasceu da vontade e do interesse da comunidade iguaçuense em implantar na cidade e micro-região oeste do Paraná a prática do ensino superior. Ressalta-se que, em 1975, foi constituída a Fundação Educacional de Foz do

Iguaçu (FUNEFI) como fundação municipal. Essa constituição teve a participação de representantes institucionais da comunidade iguaçuense, que visavam fundamentalmente criar e implantar na cidade de Foz do Iguaçu uma Instituição de Ensino Superior - IES. O nome inicial da IES de Foz do Iguaçu foi Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Foz do Iguaçu – FACISA. O início das atividades escolares foi no mês de agosto de 1979. A FACISA, em seu projeto original, previa a implantação de quatro cursos (Administração, Ciências Contábeis, Letras e Turismo). Nos dias atuais, a UNIOESTE é formada por cinco campi: *campus* de Cascavel, *campus* de Foz do Iguaçu, *campus* de Francisco Beltrão, *campus* de Marechal CândidoRondon e *campus* de Toledo.

2. SOBRE ESTRATÉGIA E GERÊNCIA

As alterações nos fatores econômicos, sociais, culturais e demográficos do ambiente influenciam a gestão organizacional, fazendo com que as empresas sejam levadas a alinhar estes fatores com os seus arranjos interiores. Mintzberg (2001, p. 9-10) argumenta que, tradicionalmente, a pressuposição na literatura de administração estratégica "é de que a estratégia é formulada e, em seguida, implementada, com estruturas organizacionais, sistemas de controle e coisas do gênero, seguindo obedientemente na esteira da estratégia". O autor salienta que, na realidade, "a formulação e a implementação estão interligadas como processos interativos complexos, cujas políticas, valores, cultura organizacional e estilos de administração determinam ou impõem determinadas decisões estratégicas".

Seguindo essa lógica, "a estratégia, as estruturas e os sistemas se misturam de maneira complexa para influenciar os resultados" (MINTZBERG, 2001, p. 10). As ações do gerente, por sua vez, bem como suas decisões, são fundamentais para harmonizar, alinhar e equilibrar os planos deliberados com os planos emergentes no processo da estratégia. Dessa forma, estudar e analisar a vida pretérita do gerente (história de vida) é de capital importância para compreender a complexidade da administração estratégica nas organizações. Esse argumento é corroborado pelo pensamento de Mintzberg e Quinn (2001, p. 31) de que:

> qualquer pessoa na organização que controle ações-chave [...] pode ser um estrategista; o estrategista também pode ser um grupo de pessoas. Não obstante, os gerentes - especialmente os mais graduados - são obviamente candidatos mais cotados para esse papel porque sua perspectiva é geralmente mais ampla do que a de seus subordinados, e também porque muito poder reside geralmente nos cargos que ocupam.

Para autores como Mintzberg (1995), Morgan (1996), é importante, para alcançar resultado na organização, a compreensão dos **valores**, das **crenças** e do **estilo de administração** de seu dirigente. Sobre valores e crenças, a abordagem autopoiética de Maturana (1997, p. 42-43) pode facilitar o entendimento dessas questões. O autor, ao falar do indivíduo e de sua circunstância, na deriva natural, observa: "quando digo que **conhecer é viver, e viver é conhecer**, o que estou dizendo é que o ser vivo, no momento em que deixa de ser congruente com sua circunstância, morre". Maturana (1997, p. 43) explica que "o ponto é que se é indivíduo na medida em que se é social, e o social surge na medida em que seus componentes são indivíduos". A teoria da auto-organização tem

como pressuposto fundamental de que a **vida renova a si própria**. Quando isto deixa de ocorrer o ser vivo morre.

Para Morgan (1996, p. 341), "existe uma relação estreita entre o modo pelo qual se pensa e se age, estando muitos dos problemas organizacionais embutidos dentro da forma de pensar".

Mintzberg e Quinn (2001, p. 6-8) afirmam que o **estabelecimento da estratégia é um processo de aprendizado**. Observam que "o estrategista eficiente é aquele que pode viver com as contradições, aprender a reconhecer suas causas e efeitos e reconciliá-las eficientemente para a obtenção da ação desejada". Assim, pode-se dizer que essa eficiência implica em aprendizagem, pois, para esses autores, "queira percebamos ou não, nosso comportamento é guiado pelos sistemas de ideias que interiorizamos ao longo dos anos".

2.1. APRENDIZAGEM GERENCIAL

Escrivão Filho (1995) desenvolveu sua pesquisa sobre o trabalho gerencial em empresas de médio porte na cidade de Joinvile – SC. O trabalho deste autor concentrou-se muito mais no cargo gerencial do que na pessoa do gerente. Neste artigo, a proposta é concentrar-se muito mais na pessoa do gerente e sua história de vida e nas implicações dessa história no processo da estratégia do que propriamente no cargo que ela ocupa.

Moraes (2000), em sua pesquisa, estudou como os executivos de organizações hospitalares aprendem a gerenciar diante dos desafios diários do ambiente de trabalho. Etzioni (1989) argumenta que as universidades e os hospitais são organizações que apresentam características e complexidade diferentes de outras formas de empresa. Como já observado, a proposta do artigo inclui analisar e compreender como o aprendizado, tomando como referência a história de vida do gerente, implica na gestão estratégica de uma IES.

Silva (2001) salienta a importância da relação harmônica do processo de aprendizagem com a cultura organizacional. Observa que se a cultura da organização for hostil e baseada em desconfiança, simplesmente não permitirá criar na empresa mecanismos que facilitem a prática de aprendizagem individual e coletiva.

Silva (2000) pesquisou o **como** e o **quê** os professores da UFSC aprendem para exercer as atividades, atribuições e responsabilidade de diretor de uma unidade universitária. A autora também pesquisou como a cultura de cada unidade influenciou na aprendizagem dos professores que se tornaram diretores de centro. Seu trabalho se prendeu à compreensão e à descrição da aprendizagem individual dos Diretores de Centro da UFSC, sem a preocupação de associá-la a processos de transferência para a aprendizagem organizacional, e nem à formação de estratégia. No artigo busca-se analisar e compreender em profundidade o significado da história de vida do gerente e a sua implicação no processo de estratégia.

2.2. A GESTÃO ESTRATÉGICA EM UNIVERSIDADES

Pode-se afirmar, com base em autores como Weber (2001), Rossato (1989), Buarque (1994), Charle e Verger (1996), que a universidade como instituição social,

historicamente, tem sofrido modificações na sua estrutura funcional-acadêmica e nas suas relações de poder e autonomia, em função das transformações e das mudanças políticas, econômicas, sociais e demográficas ocorridas na sociedade. Originariamente, a universidade é marcada pela hegemonia da Igreja Católica nos aspectos teológico, cultural e educacional. Sob o domínio político, predominou nesse período o poder dos senhores feudais e monarcas (CHARLE; VERGER, 1996). A partir do século XVIII, é caracterizada e permeada pela crença no progresso da ciência e da ação humana, estabelecendo a supremacia da razão sobre as autoridades estabelecidas. Na atualidade, a universidade recebe a influência das transformações tecnológicas e científicas que têm ocorrido na sociedade hodierna, algumas vezes advinda da própria ciência por ela gerada (ROSSATO, 1989). Hoje, a excelência da universidade está na sua capacidade de produzir conhecimentos, disseminá-los e também formar profissionais qualificados para atender a um mercado cada vez mais exigente e cambiável.

2.3. ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA EM UNIVERSIDADES

Rinaldi (2001, p. 12) ressalta que as transformações no ambiente externo das organizações fazem com que elas sejam obrigadas a mudar. Observa que a universidade tem tido dificuldade para mudar devido a suas características e a suas tradições. Para a autora, "não são mais toleráveis processos decisórios morosos, estruturas inchadas e infindáveis jogos de poder". A gestão estratégica da universidade deveria ser capaz de superar essas características que, na atualidade, permeiam o ambiente interno dessa tipologia de organização. Frisa-se que no artigo em tela trabalha-se com informações da organização, da história de vida do gerente e do ambiente externo de unidades educacionais de nível superior.

2.4. IMPLICAÇÃO AMBIENTE VERSUS ORGANIZAÇÃO

A rede de influências e relações em que a organização se encontra pode ser rotulada de ambiente. Os comportamentos de certos fatores ambientais podem ser previsíveis enquanto outros não o são; o impacto de alguns pode ser amortecido, outros não; e alguns fatores são críticos enquanto outros são somente circunstanciais.

Até década de oitenta, do século precedente, a suposição dominante na literatura interpretava a escolha estratégica, (entendida como a autonomia da organização de decidir, antecipar-se ouainda influir sobre as ações a serem tomadas nestas situações de mudanças) e o determinismo ambiental (capacidade do ambiente externo da organização influenciar ou restringir suas ações) como explicações mutuamente exclusivas e concorrentes de adaptação organizacional. A distinção binária entre **escolha** e **determinismo** captura a realidade da mudança e do comportamento organizacional predominante nas organizações. Assim, para Hrebiniack e Joyce (1985), a questão importante da pesquisa do voluntarismo *versus* determinismo érelacionada entre eles, assim como as suas interações e tensões culminam em mudanças como passar do tempo. Em vista disso, os autores argumentam que a escolha e o determinismo sãovariáveis independentes, que podem estar posicionadas em dois extremos separados para desenvolver uma tipologia de adaptação organizacional. Assim, o uso de dois fatores separados, independentes, enfatiza que a escolha e o determinismo devem interagir ou unir-se para definir uma estrutura ou contexto causal em qualquer variação

organizacional considerada. As interações destas duas variáveis, representadas por eixos que variam de alto a baixo, resultam em quadrantes que dão origem a quatro tipos principais de variação vistas no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1: Relação de escolhas estratégicas e do determinismo ambiental

Fonte: Hrebiniack e Joyce, 1985 (adaptado).

a) quadrante I: **seleção natural**, com mínima capacidade de escolha estratégica, isto é, adaptando-se ou sendo descartada, tendo alguma capacidade de escolha quanto aos processos internos à organização;

b) quadrante II: **diferenciação**, com alta capacidade de escolha estratégica e um alto grau de determinismo ambiental, podendo adaptar-se com restrições, normalmente através de mudanças internas na organização;

c) quadrante III: **escolha estratégica**, com máxima capacidade de escolha e adaptação planejada;

d) quadrante IV: **escolha não diferenciada**, com escolha incremental e adaptação pelas oportunidades.

Os quadrantes ajudam a definir o domínio e o alcance do poder no relacionamento entre organizações e o ambiente e a relativa vulnerabilidade de cada um, em cenários interativos. Assim, pode-se inferir que a interdependência e as interações que vão da escolha estratégica ao determinismo ambiental definem a adaptação organizacional, sendo que ambas as perspectivas são insuficientes e ambas são necessárias para explicar satisfatoriamente a adaptação organizacional.

Hall (2004) chama a atenção para a idéia de ambiente percebido, considerando que o ambiente entra na organização na forma de informação e, como toda a informação, está sujeito aos processos de interpretação, de comunicação e de tomada de decisão. Pode-se dizer que o processo de escolha é afetado pelos aspectos que a organização deliberadamente decide selecionar do ambiente com que irá lidar. Da mesma forma, as percepções dos indivíduos são formadas a partir de sua experiência, o mesmo ocorre com as organizações. Nesta pesquisa, osresultados serão obtidos a partir da percepção dos membros da organização.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Pode-se argumentar, com base em autores como Triviños (1987), Burrell e Morgan (1979) e Bruyne *et al*. (1977), que são inúmeras as concepções de ciência, da mesma forma, diversas são suas orientações paradigmáticas. Burrell e Morgan (1979, p. 23) explicam que paradigmas são "pressupostos meta-teóricos básicos, que subscrevem um quadro de referência, um modo de teorizar e um *modus operandi* dos cientistas que operam dentro deles". Essa visão do mundo social fundamenta-se em diferentes pressupostos meta-teóricos com relação à naturezada ciência e da sociedade. No quadro a seguir, observam-se os paradigmas utilizados para se fazer ciências sociais e humanas.

Quadro 2: Paradigmas nas ciências sociais

Fonte: Burrel e Morgan (1979); Morgan e Smircich (1980).

3.1. POSICIONAMENTO DO TRABALHO

Pode-se dizer que a estrutura dos fatos será de natureza muito diferente, conforme o paradigma de referência escolhido. O artigo não tem como pretensão provocar uma mudança radical nem a quantificar variáveis. Pretende-se, sim, trabalhar com a ideia de analisar e compreender o fenômeno da estratégia e o fenômeno da experiência humana. Desta forma, o paradigma que melhor enquadra a pesquisa é o paradigma interpretativista (fenomenologia).

3.2. ENTREVISTA DE TRÊS ETAPAS DE SEIDMAN (1998)

Seidman (1998) enfatiza a importância dos seguintes aspectos a serem capturados na entrevista em profundidade: a compreensão da vida pretérita do indivíduo para entender **o porquê** (contexto interno e externo) de sua aprendizagem; a compreensão e descrição das atividades do indivíduo no presente ou no exercício do cargo gerencial para entender e compreender o **quê** (conteúdo) e o **como** (processo) de sua aprendizagem; a compreensão do **significado** deste aprendizado na vida profissional e pessoal do indivíduo.

Seidman (1998, p. 1-3), baseando-se no pensamento vygotskyano, enfatiza que "todas as palavras que as pessoas usam para relatar suas histórias são um microcosmo de suas consciências". O autor ressalta que o principal objetivo de entrevistar em profundidade implica em se chegar ao âmago (essência) sobre as histórias de vida das outras pessoas, em suas palavras: "a questão de entrevistar em profundidade é o interesse em entender a experiência de outras pessoas e o significado que elas fazem de sua experiência".

A técnica baseada no método da história de vida, de acordo com Moreira (2002) e Seidman (1998), busca compreender a visão do indivíduo acerca das suas experiências subjetivas de certas situações vivenciadas.

3.3. DELINEAMENTO DO ARTIGO E SUA CARACTERIZAÇÃO

A metodologia proposta por Pettigrew (1985; 1996) para a percepção de mudança de cultura organizacional, em consonância com a metodologia de compreensão sistêmica da vida, proposta por Capra (2002), harmonizada com a técnica de entrevista em profundidade de três etapas de Seidman (1998), foi utilizada neste artigo, tendo em vista que Pettigrew (1996, p. 146) considera que:

> A pesquisa teoricamente correta e praticamente útil sobre tomada de decisão emudança estratégica deve desenvolver a interação contínua entre ideias a respeito do contexto da mudança, do processo de mudança e do conteúdo da mudança, juntamente com a habilidade em regular as relações entre os três.

Neste sentido, o modelo proposto por Pettigrew (1985; 1996) sobre a tríade **contexto** (interno e externo), **conteúdo** e **processo**; o modelo proposto por Capra (2002) sobre o tetraedro conceitual de **processo**, **matéria**, **forma** e **significado** e a técnica de entrevista em profundidade de três etapas (história de vida pretérita, ações do presente e o significado das ações pretéritas e atuais), proposta por Seidman (1998), auxiliaram na contextualização histórica e na compreensão do **porquê** da mudança estratégica, inserida na análise do contexto interno e externo da UNIOESTE, *campus* de Foz do Iguaçu; no **processo** de mudança, contido em como a IES participou e influenciou na capacitação e formação de pessoal em Foz do Iguaçu e região e no **conteúdo** das mudanças (o quê das mudanças), que foram implementadas ao longo do período de análise.

Pettigrew (1996, p. 147) observa que o ponto de partida para estudar e analisar a mudança estratégica é a noção de que a formulação e formação do conteúdo de qualquer nova estratégia, inevitavelmente, supõem controlar o seu contexto e processo. O autor acrescenta:

> O contexto externo refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo em que a empresa atua. O contexto interno refere-se à estrutura, à cultura organizacional e ao contexto político da empresa, através do qual as ideias de mudança devem fluir. O conteúdo refere-se às áreas específicas de mudança que estão sendo examinadas. Assim, a empresa pode estar procurando mudar a tecnologia, a mão-de-obra, os produtos, o posicionamento geográfico ou realmente cultura organizacional. O processo de mudança refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas, na medida em que procuram alterar a empresa em seu estágio presente, tendo em vista o futuro. Portanto, **o quê** damudança está contido no item **conteúdo**, muito do **porquê** da mudança deriva de uma análise do contexto interno e externo, e o **como** da mudança pode ser compreendido pela análise do processo.

Para Capra (2002, p. 96), as atividades dos sistemas sociais humanos devem ser compreendidas a partir de seus significados. Nas palavras do autor:

> A produção de estruturas materiais nas redes sociais é muito diferente da sua análoganas redes biológicas e ecológicas. Na sociedade humana, as estruturas são criadas emvista de determinada intenção, de acordo com uma forma predeterminada, e constituem a corporificação de um determinado significado. Por isso, para compreender as atividades dos sistemas sociais, é essencial estudá-los a partir desse ponto de vista.

Ainda para Capra (2002, p. 96), "o ponto de vista do significado abrange centenas de características inter-relacionadas que são fundamentais para se compreender a realidade social". Para compreender as implicações da história de vida do gerente no processo de estratégia e na aprendizagem gerencial e organizacional, utiliza-se o tetraedro da Figura 2, a seguir.

Figura 2: Tetraedro de compreensão das implicações da história de vida do gerente no processo de estratégia

Fonte: Adaptado de Capra (2002), Pettigrew (1985; 1996) e Seidman (1998).

As três perspectivas do triângulo inferior do tetraedro representam a tríade de Pettigrew (1985; 1996). O triângulo superior representa o significado de Capra (2002) e de Seidman (1998). A apresentação da perspectiva do tetraedro, na parte superior, indica a abertura de uma nova dimensão para estudar e analisar os fenômenos organizacionais e humanos.

3.4. OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Apresenta-se, a seguir, como o trabalho de campo deste artigo foi operacionalizado.

3.4.1. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Reafirma-se que se trata de um estudo de natureza qualitativa, configurada num **Estudo de Caso**, que abordou a história da FACISA/UNIOESTE de Foz do Iguaçu - PR e a história

de vida de seus diretores gerais (gerentes). O presente artigo teve como sujeito de pesquisa os diretores gerais da FACISA/UNIOESTE de Foz do Iguaçu - PR, desde o seu nascimento, em 1979, até 2003.

3.4.2. PROCEDIMENTOS PARA REALIZAR A ENTREVISTA DE TRÊS ETAPAS

Para coletar as informações qualitativas sobre história de vida do gerente e a sua experiência gerencial, utilizaram-se procedimentos da entrevista de três etapas, indicados a seguir. Foram reunidos dados primários sobre a experiência vivida dos atores sociais, exercendo o ofício de diretores gerais FACISA/UNIOESTE de Foz do Iguaçu. Na sequência, marcaram-se três encontros com estes atores nos locais, horários e dias indicados por eles. A seguir, pode-se verificar a operacionalização das entrevistas.

No processo de coleta e registro dos dados e informações, foram utilizadas gravações em áudio e vídeo. Foram utilizadas também anotações de campo. O processo foi complementado com a transcrição literal das gravações efetuadas, realizadas logo após as entrevistas. O texto produzido, *a priori*, foi apresentado aos entrevistados.

No primeiro encontro, enfatizou-se o contexto da experiência individual através da reconstrução da história de vida dos diretores. O objetivo principal foi contextualizar a experiência de vida dos entrevistados que lhe permitiram ascender ao cargo de diretores gerais. Sobre o contexto é importante ressaltar o pensamento de Patton (*apud* SEIDMAN, 1997, p. 10) de que, "[...] sem o contexto existe pouca possibilidade de explorar o significado de uma experiência". Na primeira entrevista, pediu-se para os entrevistados falarem tudo o que eles se lembrassem de sua vida pretérita (infância, adolescência e fase adulta).

No segundo encontro, destacou-se a experiência dos entrevistados como diretores gerais da FACISA/UNIOESTE de Foz do Iguaçu - PR, nos diversos procedimentos que foram por eles utilizados no desenvolvimento do processo gerencial, os obstáculos, as dificuldades e as possibilidades que o exercício gerencial apresenta. Destacaram-se ainda algumas vivênciasdos diretores gerais com as suas redes de relacionamento que tiveram analogia direta ou indireta com a atividade gerencial.

Para se obterem tais informações, utilizaram-se *a priori* as seguintes questões norteadoras: O que você fez como diretor geral da IES UNIOESTE? Em que consistia o seu trabalhogerencial? O que significa para você a atividade gerencial? No seu entendimento, quais as implicações da prática gerencial com planos estratégicos institucionais?

No terceiro e último encontro, pediu-se para os entrevistados que refletissem sobre o significado da experiência de ser gerente na vida pessoal, profissional, bem como na rede de relações e seu contexto mais amplo. O objetivo principal desta entrevista foi a busca de **significado** na experiência vivida de ser gerente, bem como as conexões intelectuais e emocionais entre o trabalho gerencial e a vida pessoal dos diretores gerais da FACISA/UNIOESTE de Foz do Iguaçu - PR. Para a compreensão do significado da experiência gerencial, a princípio, utilizaram-se as seguintes questões norteadoras: Comovocê compreende a atividade gerencial? Qual a importância dessa atividade em sua vida? Quesentido a função de diretor tem para você? O que você achou ou acha mais desafiador na prática gerencial? Como você aprendeu a ser diretor geral da IES UNIOESTE? Qual foi a maior dificuldade na transição de professor para diretor geral da

UNIOESTE?

A construção do texto fenomenológico seguiu os quatro momentos distintos descritos por Bicudo e Espósito (1997): a leitura da descrição espontânea, que teve como referência as perguntas orientadoras indicadas anteriormente; a leitura do texto na íntegra, para realizar o levantamento de temas e/ou categorias; transformação de cada tema encontrado na descrição espontânea para o discurso fenomenológico; busca da essência ou estrutura.

3.4.2.1. OPERACIONALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

As entrevistas foram agendadas com uma semana de antecedência de sua realização. O primeiro encontro foi agendado com o uso do telefone. No dia da realização da entrevista, fez-se um telefonema para confirmar o compromisso. O segundo e o terceiro encontro foram agendados pessoalmente, no término do primeiro e do segundo encontro respectivamente.

4. INFERÊNCIAS BÁSICAS DA PESQUISA

Tomando como referência a Figura 1, o arcabouço teórico e metodológico apresentado nas seções precedentes, pôde-se inferir algumas questões indicadas a seguir.

No mandato da Professora Hildegard Ghisi, ficou evidente uma relação direta da história de sua vida com as principais estratégias empreendidas na sua gestão. Percebeu-se que o trabalho administrativo foi amplamente ancorado em conhecimentos da ciência da educação, da psicologia e da sociologia. A análise deste mandato permite dizer que existe uma relação de implicações da organização com o gerente. O processo de administração estratégica foi amparado e ancorado nas implicações pessoais da diretora com a IES/FACISA e nas relações da administração com outras áreas do conhecimento.

Nos dois mandatos da Professora Izolete Nieradka a sua história de vida esteve intrinsecamente implicada com as estratégias que foram implementadas durante a sua governança. Percebeu-se que no primeiro mandato a administração estratégica foi ancorada em outras áreas do conhecimento, como matemática, ciência da educação e psicologia. No segundo mandato ficou patente o processo de adaptação a uma estrutura burocrática que foi criada com o propósito de reconhecimento da universidade. Pôde-se perceber que no segundo mandato a administração estratégica basicamente foi ancorada na sociologia.

No mandato do Professor Franco Sereni a sua história de vida implicou intensamente nas estratégias adotadas em sua gestão. Percebeu-se claramente a sua formação na área de matemática e o seu conhecimento de pedagogia implicando diretamente no seu modo de administrar. Assim, pôde-se constatar que neste mandato a administração estratégica esteve ancorada na matemática e na pedagogia.

No mandato dos professores Ricardo Behr, José Vicente e Valdecir Simão e no mandato da professora Idavni Grabarschi serviram de âncora a ciência da administração, da psicologia e da sociologia para o processo de administração estratégica. Argumenta-se que a gestão do professor Ricardo Behr esteve ancorada no projeto de desenvolvimento de uma universidade crítica e regional. Isto é, buscou-se na gestão do professor Ricardo

Behr construir um *campus* da UNIOESTE em Foz do Iguaçu pautada na visão dialética e dialógica de mundo.

Pôde-se inferir que em todos os mandatos as histórias individuais estiveram implicadas na forma de administrar, influenciando decisavamente no processo de criação e de implementação de estratégias. As histórias individuais também têm uma relação direta com a aprendizagem gerencial e organizacional.

Constatou-se em todos os mandatos a presença muito forte de *stakeholders* externos como o governo, e suas agências reguladoras estabelecendo regras para o funcionamento da Universidade em geral e da UNIOESTE especificamente; a presença de política partidária influenciando os interesses da UNIOESTE; e a participação de instituições sociais no processo de criação e de desenvolvimento da IES/FACISA/UNIOESTE.

Contataram-se a utilização de conhecimentos do corpo de pessoal da IES/FACISA/UNIOESTE para a sua criação, o seu desenvolvimento e a sua consolidação. O aproveitamento do potencial humano da UNIOESTE segue o indicativo de Morgan (1996) de que na própria organização já existe a imanência para ela se tornar uma instituição bem sucedida. Percebeu-se neste estudo que realmente o corpo de dirigentes juntamente com o corpo de pessoal da organização representam uma vantagem estratégica, caracterizando-se em diferencial estratégico e ponto de partida para o processo de aprendizagem organizacional.

Constatou-se também que no processo de criação da FACISA/UNIOESTE, algumas forças subjacentes a este processo se deram pelo trabalho coletivo de pessoas e instituições que representavam os interesses e a vontade do povo iguaçuense. Esta constatação corrobora o processo de seleção natural (quadrante I) e de escolha estratégica (quadrante III) indicados no Quadro 1. O trabalho coletivo foi o caminho para a criação e a consolidação do ensino superior em Foz do Iguaçu e região. Argumenta-se que a gestão da professora Hildegard Ghisiinicialmente foi um processo de seleção natural. O último ano de sua gestão pode ser considerado um processo de escolha estratégica. Isto é, a gestão da professora Hildegard Ghisimigrou do quadrante I para o quadrante III. Portanto a história de vida da professora Hildegard Ghisi teve implicações diretas no processo de criação da FACISA e nas estratégias implementadas durante a sua gestão. Ficou evidente nas argumentações da referida professoraque o processo de estratégia migrou de uma gestão de adaptação ao meio ambiente organizacional para uma gestão com escolhas estratégicas e mudanças planejadas.

Identifica-se que a primeira gestão (1984-1987) da professora Izolete Nieradka foi um processo de seleção natural com algumas mudanças internas, principalmente em torno de questões acadêmicas e pedagógicas. Parte desse processo foi decorrente da estadualização das Faculdades isoladas do oeste do Paraná, incluindo a FACISA, consequência da pressão da comunidade organizada do que por sensibilidade dos governos municipais e estaduais. Percebeu-se que este mandato foi norteado muito mais por ações externas da comunidade do que por ações gerenciais. Portanto, na primeira gestão da professora Izolete Nieradka A FACISA adaptou-se às mudanças do meio ambiente organizacional. Assim, pode-se argumentar que o primeiro mandato (1984-1987) da professora Izolete Nieradka localiza-se no primeiro quadrante do Quadro 1. O seu segundo mandato (1996-1999) localiza-se no quarto quadrante deste quadro, uma vez que, a gestão neste mandato foi basicamente um processo de mudanças incrementais visando o reconhecimento de direito e de fato da Universidade Estadual do Oeste do

Paraná (UNIOESTE), *campus* de Foz do Iguaçu.

Observou-se que a história de vida da professora Izolete Nieradka esteve diretamente implicada nas ações e nas estratégias tanto na primeira como na segunda gestão. Percebeu-se também na primeira gestão da referida professora a promoção ampla do debate para o processo de estadualização da FACISA.

Na gestão do professor Franco Sereni evidenciou-se um processo de organização interna da FACISA e de organização externa da comunidade visando tornar gratuito o ensino superior na região oeste do Paraná. Constatou-se que a gestão do professor Franco Sereni basicamente se enquadra num processo de diferenciação (quadrante II), haja vista que, em função da organização da comunidade externa e de sua organização interna a FACISA possuía capacidade de escolha estratégica apesar de sofrer restrições externas, principalmente por parte do governo do estado, que alegava que a responsabilidade do ensino superior era da alçada do governo federal. Verificou-se que realmente a história de vida do professor Franco Sereni teve implicações nas ações e nas estratégias de sua gestão.

Ficou evidente e confirmou-se que a gestão do professor Ricardo Behr foi um processo fundamentalmente de adaptação às ingerências externas do governo do estado do Paraná. Assim, a gestão do referido professor pode ser localizada no quadrante I, do Quadro 1,porque, sua gestão foi marcada por um processo político e de adaptações darwinianas. Internamente na FACISA a gestão do professor Ricardo Behr encontrou durante todo tempo uma oposição muito forte do grupo conservador. Essa oposição contribuiu com o processo que resultou na cassação de seu mandato e na sequência na sua demissão do serviço público do estado do Paraná.

Ressalta-se que a gestão do professor José Vicente também foi um processo de adaptação às mudanças do meio ambiente externo e do ambiente interno da FACISA. Pode-se argumentar que sua gestão também se localiza no quadrante I do referido Quadro 1, porque, a gestão do professor José Vicente foi de fato um processo adaptativo às mudanças internas e externas que ocorreram no contexto organizacional da FACISA.

O diretor Ricardo Behr acredita que uma das bases de poder organizacional é o conhecimento formal que se adquire na universidade. Essa crença é corroborada pelos ensinamentos de Henry Mintzberg e Jonh K. Galbraith. Assim, para o professor Ricardo Behr, o conhecimento que de fato conta é o conhecimento aprendido e não o ensinado. Logo, todos os professores deveriam capacitar-se continuamente. Isto é, a cada dois anos deveriam voltar a serem aprendizes. O professor Ricardo Behr salienta que de fato o que importa não é o resultado, mas sim o processo, principalmente quando se trata das relações interpessoais.

Argumenta-se que a gestão da professora Idvani Grabarschi no seu primeiro ano de mandato foi um processo de escolha não diferenciada, com implementação de mudanças internas incrementais e de adaptação em função das oportunidades oferecidas pelo ambiente externo. Portanto, a sua gestão no primeiro ano de mandato localiza-se no quadrante IV, do Quadro 1. O segundo ano de sua gestão em função das denúncias de irregularidades foi basicamente um processo de adaptação ao ambiente externo. Logo, o segundo ano de mandato localiza-se no quadrante I do referido quadro. Isto é, um processo de mínima escolha estratégica e de adaptação incrementalista. Em termos de política, a professora Idvani Grabarschi salienta que no ambiente da universidade a

política é mais pegajosa que a política praticada fora do contexto da universidade.

Na gestão do professor Valdecir Simão pôde-se constatar um processo de adaptação interna em função de mudanças que foram implementadas na UNIOESTE. Externamente a UNIOESTE/Foz vivia um momento de desconfiança generalizada. Toda a comunidade acadêmica e, muita gente da comunidade externa desconfiava do *campus* da UNIOESTE de Foz do Iguaçu em função do escândalo gerado pelo afastamento da professora Idvani Grabarschi. Pode-se dizer que a gestão do professor Valdecir Simão foi basicamente um processo de adaptação darwiniano tanto internamente quanto externamente. Assim, o seu mandato localiza-se no quadrante I, do Quadro 1.

Constatou-se, segundo depoimento da professora Idvani Grabarschi, que ao assumir o cargo de direção a pessoa é imediatamente descaracterizada, isto é, deixa de ser a *persona* física passando a ser tratada e/ou tratado como a diretora e/ou o diretor.

Na próxima seção apresentam-se reflexões conclusivas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste artigo de analisar e compreender a implicação entre a história de vida do gerente e o processo da estratégia da UNIOESTE, *campus* de Foz do Iguaçu-PR, no período de 1979 a 2003, pode-se afirmar que foi atingido, pontuando que a história pessoal do sujeito tem implicações com o processo da estratégia durante o seu mandato. A análise e compreensão empreendida sobre as histórias dos dirigentes da UNIOESTE evidenciam que, de fato, as ações e o fazer cotidiano do diretor ou da diretora refletem sua própria história, o seu jeito, a sua visão de mundo, as suas contradições, as suas idiossincrasias. Criar estratégias, implementá-las, trabalhar com as situações de contingências têm implicações profundas com a história de cada sujeito. Exercer um cargo diretivo na universidade tem o poder de mudar a visão do professor sobre este tipo de organização. Permite que o professor compreenda melhor a complexidade que é uma IES, principalmente uma IES pública.

Acredita-se que, para dirigir unidades educacionais, talvez seja prudente e necessário que o sujeito tenha uma formação pessoal, tanto no campo da docência, da gestão escolar e da administração de modo geral, além, é claro, de uma história pessoal dedicada ao magistério. Como diz a professora Izolete Nieradka, “a universidade é minha vida, eu não conseguiria viver sem ela”. Ou ainda, como expressa o professor Ricardo Behr, “o ambiente da universidade é um ambiente maravilhoso e saudável. E o conhecimento e a formação que recebemos neste ambiente nos dá o melhor tipo de poder que alguém poderia ter, isto é, o poder pessoal do conhecimento, que nos liberta e permite justificar a nossa existência”.

Pode-se inferir que a criação do conhecimento é um processo que começa com o sonho e a vontade que se tem de revolucionar e melhorar o mundo no qual se vive. A grande descoberta é que a produção do conhecimento, seja de caráter científico ou não, perpassa a destruição, compreensão e recriação do velho com vistas ao novo. Talvez a melhor descoberta seja a descoberta das limitações de tempo, de recursos, de entendimento e de disposição que se fazem necessários para a produção do conhecimento científico.

Como reflexão de encerramento deste artigo tem-se uma certeza, a de que, na construção do conhecimento, na verdade trabalha-se com muitas incertezas. Sabe-se que o saber e o

conhecer caracterizam-se por um processo que nunca termina. Assim, o inacabamento do sujeito e o processo infinito da descoberta motivam a construção dos saberes.

REFERÊNCIAS

[1] BICUDO, M. ESPÓSITO, V. **A pesquisa qualitativa em educação:** um enfoquefenomenológico. 2. ed. Piraçicaba – SP, Unimep, 1997.

[2] BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciênciassociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

[3] BUARQUE, Cristovam. **A aventura da universidade**. Rio de Janeiro: UNESP: Paz e Terra,1994.

[4] BURRELL, G.; MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organizational analysis**.London: Heinemann Educational Books, 1979.

[5] CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas.** São Paulo: Cultrix, 2002.

[6] CHARLE, Christophe; VERGER, Jacques. História das universidades. São Paulo: UNESP,1996.

[7] DASILVA, Amarildo Jorge. **A história de vida do gerente e o processo da estratégia**: o caso da universidade estadual do oeste do Paraná - UNIOESTE. 291f. 2004. Tese. Doutoradoem Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

[8] ESCRIVÃO FILHO, E. **A natureza do trabalho executivo:** uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médioporte. 272f. 1995. Tese. Doutorado em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

[9] ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas.** São Paulo: Pioneira, 1989.

[10] HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo:Prentice Hall, 2004.

[11] HREBINIACK, Lawrence G.; JOYCE, Willian F. Organization adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, USA, v. 30, september,1985, p. 336-349.

[12] MATURANA, R. Humberto. Seres humanos individuais e fenômenos sociais humanos. In: MATURANA, R. Humberto. **A ontologia da realidade.** Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1997.

[13] MINTZBERG, H. QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman,2001.

[14] A função do gerente. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processoda estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

[15] **Criando organizações eficazes:** estruturas em cinco configurações. São Paulo:Atlas, 1995.

[16] MORAES, Liege Viviane dos Santos de. **A dinâmica da aprendizagem gerencial:** O casodo Hospital Moinhos de Vento. 2000. Dissertação. Mestrado em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

[17] MOREIRA, Daniel. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson,2002.

[18] MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of ManagementReview**, v. 5, n. 4, 1980, p. 491-500.

[19] MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

[20] PETTIGREW, Andrew M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T.L; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

[21] PETTIGREW, Andrew M. Contextualist research: a natural way to link theory and pratice. In: LAWLER III, E. E. et al. (Ed.). **Doing research that is useful for theory and pratice**. São Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985. p. 222-248.

[22] RINALDI, Rubia Nara. **Adaptação estratégica na Universidade Estadual do Oeste do Paraná**. 147f. 2001. Dissertação. Mestrado em Engenharia de ProduçãoUFSC, Florianópolis.

[23] ROSSATO, Ricardo. **Universidade**: reflexões críticas**.** Santa Maria: UFSM, 1989.

[24] SEIDMAN, I**. Interviewing as qualitative research:** a guide for researchers in education andthe social sciences. New York: Teachers College Press, 1998.

[25] SILVA, Maria Aparecida da. **A aprendizagem de professores da Universidade Federal deSanta Catarina para dirigir as unidades universitárias**. 2000. Tese. Doutorado em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

[26] SILVA, Narbal. **As interfaces entre cultura e aprendizagem organizacional:** o caso de uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina. 2001. Tese. Doutorado em Engenharia deProdução, UFSC, Florianópolis.

[27] TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

[28] WEBER, Max. **Metodologia das ciências sociais.** 4. ed. São Paulo: Cortez; Campinas:Editora da Universidade de Campinas, 2001, vol. 1.

Capítulo 6

A importância da qualificação e avaliação de fornecedores na cadeia de suprimentos hospitalares[1]

Danilo Freire Pessoa
Diego Liberato Frota

Resumo: A gestão eficiente da cadeia de suprimentos hospitalares é um elemento fundamental para assegurar a qualidade dos serviços de saúde e a segurança dos pacientes. Dentro desse contexto, a qualificação e avaliação criteriosa de fornecedores emergem como práticas cruciais para garantir o fornecimento confiável de produtos e serviços essenciais. A qualificação de fornecedores envolve um processo meticuloso de seleção com base em critérios rigorosos, tais como: certificações, padrões de qualidade, conformidade regulatória e compromisso ético. O objetivo geral do estudo foi realizar uma análise abrangente sobre a importância da qualificação e avaliação de fornecedores na cadeia de suprimentos hospitalares e como isso impacta diretamente na qualidade dos produtos e serviços, na eficiência operacional e na satisfação do paciente. Para que seja possível a realização, utilizou-se de uma pesquisa bibliográfica e com abordagem qualitativa. As principais fontes de pesquisas foram o Google acadêmico, portal Capes e SciELO. Como resultados da pesquisa, apresenta-se que a eficácia operacional também é otimizada por meio da qualificação e avaliação de fornecedores. A minimização de riscos de interrupções no fornecimento e a seleção de fornecedores comprometidos com prazos e padrões de entrega impactam diretamente a continuidade das operações hospitalares. Além disso, essas práticas promovem a eficiência, reduzindo desperdícios e retrabalhos, fatores críticos em ambientes onde a agilidade é vital. Com isso, conclui-se que, a qualificação e avaliação de fornecedores desempenham um papel indispensável na cadeia de suprimentos hospitalares. Ao selecionar e manter fornecedores que atendam aos mais elevados padrões de qualidade e ética, os hospitais garantem a segurança dos pacientes, a qualidade dos serviços e a eficácia operacional. Esse compromisso contínuo com a excelência na gestão de fornecedores reflete diretamente na melhoria da prestação de cuidados de saúde e na construção de um ambiente hospitalar mais seguro e confiável.

Palavras-chave: Qualificação, Avaliação, Fornecedores, Suprimentos, Hospital.

[1] Artigo apresentado ao Programa de Pós-Graduação, lato sensu, do Instituto Executivo de Formação/Uniateneu como requisito necessário para obtenção do título de **MBA em Gestão Estratégica de Pessoas e Lideranças Executiva**.

1. INTRODUÇÃO

A gestão eficiente da cadeia de suprimentos hospitalares é um componente crítico para garantir a qualidade dos serviços de saúde e a segurança dos pacientes. Conforme destacado por Barbosa e Teixeira (2015), o processo de seleção de fornecedores é fundamental no ciclo de compras, pois erros nessa etapa podem afetar a satisfação das necessidades e objetivos da instituição. Neste contexto, questões problemas cruciais emergem, sendo elas: a ausência de critérios rigorosos de qualificação de fornecedores pode potencialmente abalar a qualidade dos produtos e serviços entregues pelos hospitais, levando a riscos significativos para a saúde dos pacientes e a eficácia dos tratamentos médicos? A falta de avaliação contínua dos fornecedores na cadeia de suprimentos hospitalares gera instabilidade no fornecimento de materiais essenciais? A possibilidade de avarias no atendimento e até mesmo questões financeiras podem afetar negativamente o funcionamento do hospital?

A implementação de critérios rigorosos de qualificação de fornecedores, que abrangem aspectos como conformidade regulatória, qualidade dos produtos e ética nos negócios, desempenha um papel crucial na melhoria da qualidade dos produtos e serviços na cadeia de suprimentos hospitalares. De acordo com Tiago (2013), é essencial que todas as organizações, independentemente do seu porte ou volume de negócios, estabeleçam e coloquem em prática estratégias de aquisição para atender às suas necessidades de bens e serviços.

Além disso, ao adotar uma avaliação contínua e sistemática dos fornecedores, é possível detectar precocemente quaisquer desvios de qualidade, mitigando os riscos de interrupções no fornecimento e estabelecendo uma cadeia de suprimentos mais resiliente e eficiente. Segundo Almeida e Neumann (2013), não há um acordo universal sobre quais critérios devem ser considerados ao avaliar fornecedores, da mesma forma que os indicadores de desempenho de uma empresa devem estar em sintonia com a estratégia corporativa.

O objetivo geral deste estudo é realizar uma análise abrangente sobre a importância da qualificação e avaliação de fornecedores na cadeia de suprimentos hospitalares e como isso impacta diretamente na qualidade dos produtos e serviços, na eficiência operacional e na satisfação do paciente. Para atingir esse objetivo, três objetivos específicos serão abordados, tais como: examinar os critérios e processos envolvidos na seleção, qualificação e avaliação de fornecedores em um ambiente hospitalar, analisar de que forma uma gestão eficiente de fornecedores pode contribuir para a otimização de custos, sem comprometer a qualidade do atendimento nos hospitais e destacar as ferramentas disponíveis que auxiliam na gestão de fornecedores de produtos e serviços, fornecendo uma visão abrangente da importância da gestão de fornecedores na cadeia de suprimentos hospitalares.

A crescente complexidade e diversidade dos produtos e serviços demandados pelo setor hospitalar, juntamente com a constante evolução das regulamentações e padrões de qualidade, destacam a necessidade de uma abordagem rigorosa e sistemática para a qualificação e avaliação de fornecedores. A garantia da qualidade, a minimização de riscos, a otimização de custos e a busca pela inovação são fatores-chave que motivam a adoção de práticas eficientes de gestão de fornecedores.

Nesse contexto, a presente pesquisa busca compreender a importância da qualificação e avaliação de fornecedores na cadeia de suprimentos hospitalares. Ao analisar os critérios de seleção, os processos de avaliação contínua e os impactos dessas práticas, espera-se contribuir para a promoção de operações mais eficientes, seguras e responsáveis. Além disso, a investigação dos benefícios tangíveis e intangíveis, como a satisfação do paciente e a capacidade de resposta a situações de crise, proporcionará insights valiosos para gestores, profissionais de saúde e demais envolvidos na cadeia de suprimentos.

Assim, a pesquisa preencherá uma lacuna no conhecimento existente, fornecendo informações relevantes para a tomada de decisões estratégicas na gestão de fornecedores no contexto hospitalar. Ao compreender como a qualificação e avaliação adequadas podem influenciar positivamente a qualidade dos produtos, a eficiência operacional e a satisfação do paciente, este estudo contribuirá para a promoção de práticas mais eficazes e responsáveis na gestão da cadeia de suprimentos hospitalares.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS HOSPITALARES

A cadeia de suprimentos, também conhecida como "supply chain" em inglês, é um sistema interconectado de organizações, atividades, recursos, informações e tecnologias envolvidos na produção, distribuição e entrega de produtos ou serviços a partir de fornecedores até os consumidores finais. Ela engloba todos os processos necessários, como gestão de fornecedores, logística, armazenamento, transporte, produção, controle de qualidade, previsão de demanda e gestão de estoque.

Segundo Santos et al., (2021) para estabelecer qualquer empreendimento de forma eficaz, é vital realizar um planejamento completo e uma gestão eficiente em todas as áreas. Para a produção de bens ou serviços, a disponibilidade de matérias-primas é fundamental e sua aquisição, negociação, transporte, recebimento e armazenamento são de responsabilidade da logística, que está inserida na gestão de suprimentos. O objetivo fundamental de uma cadeia de suprimentos é maximizar o valor para o cliente final, ao mesmo tempo em que otimiza custos, prazos e recursos em todas as etapas do processo. Uma cadeia de suprimentos bem gerenciada resulta em maior eficiência, redução de custos, aumento da qualidade do produto, maior satisfação do cliente e uma vantagem competitiva para as empresas envolvidas.

A gestão da cadeia de suprimentos hospitalares é multifacetada, pois, por um lado, busca minimizar o desperdício e reduzir os custos, enquanto, por outro lado, se empenha em fornecer produtos de alta qualidade aos pacientes, afirma Morais e Brito (2019). Ela se preocupa com a gestão de recursos essenciais para a prestação de cuidados de saúde, abrangendo desde a seleção criteriosa de fornecedores até a entrega de serviços de qualidade aos pacientes. Para Dalarmi (2020) aos hospitais, devido à escassez de recursos, é de suma importância realizar um planejamento abrangente e estabelecer mecanismos de controle eficazes para aprimorar a produtividade, a eficiência e a eficácia dos serviços.

De acordo com Cabral et al., (2020) a incorporação de princípios da estratégia empresarial na administração da cadeia de suprimentos potencial de permitir resposta positiva diante das adversidades que podem surgir em relação aos clientes, fornecedores, processos

internos e à integração dos procedimentos. Portanto, aquisição de materiais médicos é uma das etapas primordiais na gestão da cadeia de suprimentos hospitalares, ela envolve a seleção criteriosa de fornecedores confiáveis, negociação de contratos vantajosos e aquisição de produtos que atendam a rigorosos padrões de qualidade e segurança. Essa fase é fundamental para garantir que os recursos necessários estejam disponíveis quando necessário, minimizando a interrupção dos serviços. Para Sousa (2022), gestão de materiais é definida e caracterizada como um conjunto de atividades realizadas dentro de uma organização, independentemente do seu tamanho ou escala, com o objetivo de atender às suas próprias necessidades e/ou demandas.

O processo de administração desses recursos envolve cerca de cinco etapas, que vão desde a análise da demanda, passando pelas compras, recebimento, armazenamento em espaços apropriados (como almoxarifados) até a distribuição. Para alcançar a excelência na gestão de materiais, é fundamental selecionar os fornecedores de acordo com as necessidades da empresa e realizar uma análise dos custos e benefícios envolvidos na operação. Já o armazenamento adequado de materiais médicos e medicamentos desempenha um papel essencial na prevenção de desperdícios e na garantia da disponibilidade oportuna desses itens. Uma gestão eficiente de estoque não apenas reduz custos operacionais, mas também evita escassez crítica que poderia prejudicar a prestação de cuidados de saúde.

A distribuição desses suprimentos é um desafio logístico complexo, exigindo planejamento de rotas, controle de estoque e entregas oportunas. Além disso, a qualidade e segurança dos produtos médicos são prioritárias, com a necessidade de rigorosos padrões de controle de qualidade e conformidade com regulamentações para proteger a saúde dos pacientes, incluindo rastreabilidade, controle de validade e conformidade com normas estabelecidas.

Para Kamel et al., (2022) nas instituições de saúde a metodologia 5s para fins de armazenamentos, tem sido aplicada para proporcionar uma assistência mais padronizada e eficaz aos usuários. Esses serviços, frequentemente caracterizados por ambientes de trabalho complexos e altamente interligados entre os diversos setores, demandam uma gestão eficiente dos processos de trabalho. O objetivo é promover o bem-estar dos colaboradores e aprimorar constantemente a qualidade dos cuidados oferecidos aos pacientes.

A gestão da cadeia de suprimentos hospitalares enfrenta desafios devido à complexidade regulatória, volatilidade dos preços, tecnologia avançada e pressão para controlar custos sem comprometer a qualidade. Além disso, crises como a pandemia de COVID-19 testaram a resiliência dessas cadeias em todo o mundo. Em essência, a gestão da cadeia de suprimentos hospitalares desempenha um papel vital no sistema de saúde, garantindo recursos para cuidar eficazmente dos pacientes, exigindo soluções inovadoras e estratégias sólidas.

2.2. QUALIFICAÇÃO, AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES HOSPITALARES

A gestão de fornecedores em ambientes hospitalares desempenha um papel crucial na qualidade, segurança e eficiência dos serviços de saúde. Estabelecer parcerias sólidas com

fornecedores confiáveis e eficientes é essencial para garantir que os hospitais possam atender às necessidades dos pacientes de forma consistente e eficaz.

Para Souza (2022) é fundamental compreender os processos de qualificação, avaliação e desenvolvimento de fornecedores tendo em vista que os fornecedores desempenham uma função significativa nas estratégias das organizações, transformando-se em um elemento para vantagem competitiva. Ainda segundo Souza (2022), o setor de compras é considerado uma peça fundamental de caráter estratégico para a organização, desempenhando um papel crucial no suporte à consecução das estratégias organizacionais, especialmente por meio da gestão de fornecedores e parceiros estratégicos.

2.2.1. QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES

A qualificação de fornecedores é o ponto de partida para estabelecer uma relação bem-sucedida. Isso envolve a seleção criteriosa de parceiros de negócios que atendam aos padrões de qualidade e segurança exigidos. Esses critérios podem incluir a capacidade de fornecer produtos ou serviços de alta qualidade, conformidade regulatória, experiência no setor de saúde e histórico de desempenho.

A qualificação dos fornecedores não deve ser vista como um processo único. É um esforço contínuo que requer monitoramento constante para garantir que os fornecedores atendam consistentemente aos padrões estabelecidos. A qualificação eficaz não apenas minimiza riscos, mas também contribui para integridade dos processos hospitalares, garantindo que os produtos e serviços sejam confiáveis e seguros. Importante nesta etapa definir os passos a seguir:

Checklist de avaliação que são critérios específicos de avaliação, que podem incluir: condições das instalações; qualidade dos produtos ou serviços; conformidade com regulamentos e padrões; capacidade de produção e sustentabilidade e práticas éticas. Durante a realização da visita técnica, a equipe avaliadora verifica cada item do checklist e faz observações relevantes e no final, atribui uma pontuação a cada critério com base em sua observação. Importante ressaltar que uma nota deverá ser atribuída para cada critério, onde através de uma nota global e considerando os riscos da avaliação, o fornecedor se tornará ou não qualificado para fornecedor para a empresa.

Após essa decisão é de extrema importância que o fornecedor seja comunicado da decisão e caso necessário, o mesmo faça as devidas ações corretivas nas falhas encontradas. Essa etapa de qualificação com visita técnica e checklist é fundamental para avaliar objetivamente o desempenho e a capacidade dos fornecedores, garantindo que atendam aos padrões e requisitos estabelecidos. A avaliação contínua dos fornecedores é um processo extremamente importante, onde o departamento de compras deve conduzir análises periódicas dos seus fornecedores, levando em conta fatores como a excelência dos produtos/serviços, o cumprimento de prazos, o suporte pós-venda e a conformidade com requisitos pré-estabelecidos, afirmam De Oliveira et al., (2023).

A etapa de avaliação envolve o estabelecimento de indicadores de desempenho, a coleta e análise de dados, a comunicação de feedback aos fornecedores, a implementação de ações corretivas quando necessário, a realização de reuniões periódicas de revisão e a requalificação regular dos fornecedores. Manter registros detalhados é fundamental, e

com base nas avaliações, decisões são tomadas em relação aos contratos. Essa prática visa à melhoria contínua das parcerias, garantindo que elas permaneçam alinhadas com os objetivos da empresa.

A coleta de f*eedback* dos stakeholders tem um papel importante na avaliação e os hospitais podem usar informações e comentários fornecidos por sua equipe e pacientes para identificar áreas de melhoria e, quando necessário, ajustar as relações com os fornecedores. A avaliação não deve ser vista como um processo punitivo, mas como uma oportunidade de melhoria para aprimorar as operações e garantir a excelência na prestação de serviços.

O desenvolvimento de fornecedores é um processo que visa aprimorar a capacidade e a qualidade dos parceiros comerciais que fornecem produtos ou serviços para uma empresa. Isso envolve uma série de abordagens, como avaliações iniciais para identificar áreas de melhoria, colaboração estreita para entender as necessidades e desafios dos fornecedores, e a oferta de treinamento e capacitação para melhorar suas habilidades e conhecimentos. Além disso, o desenvolvimento de fornecedores inclui o apoio na otimização de processos de produção ou prestação de serviços, o estabelecimento de padrões de qualidade claros para garantir a conformidade, e até mesmo a colaboração na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos ou processos.

Para garantir que os fornecedores se desenvolvam efetivamente, pode ser necessário fornecer assistência financeira, como adiantamentos ou empréstimos. Monitorar continuamente o desempenho dos fornecedores, gerenciar riscos associados a eles e realizar avaliações regulares do progresso são componentes críticos desse processo. O desenvolvimento de fornecedores também envolve reconhecimento e recompensa pelo bom desempenho e a manutenção de canais de comunicação abertos e transparentes para promover parcerias de longo prazo. Em última análise, essa prática beneficia tanto as empresas quanto os fornecedores, promovendo a qualidade, a eficiência e a inovação em toda a cadeia de suprimentos.

Para Do Bonfim et al., (2019) os critérios empregados na seleção e avaliação do desempenho dos fornecedores podem promover a criação de parecerias mais colaborativos entre compradores e fornecedores, resultando em benefícios competitivos para ambas as partes envolvidas. Portanto, ao promover o desenvolvimento de fornecedores em ambientes hospitalares, é possível estabelecer parcerias de longo prazo que resultam em melhorias significativas na qualidade, eficiência e custo-benefício.

Por fim, através de fornecedores estrategicamente qualificados, os hospitais podem chegar a um aprimoramento nos processos, redução de custos e maior satisfação dos pacientes, que são fatores essenciais para garantir a qualidade e a segurança dos serviços de saúde. Ao adotar uma abordagem estruturada e contínua para a gestão de fornecedores, os hospitais asseguram que suas operações estejam alinhadas com os mais altos padrões de qualidade.

2.3. INDICADORES DE MONITORAMENTO

O acompanhamento de indicadores tem papel fundamental no gerenciamento eficaz de fornecedores em qualquer cadeia de suprimentos. Esses indicadores fornecem uma visão precisa e baseada em dados do desempenho dos fornecedores, permitindo que as

empresas identifiquem áreas de força, oportunidades de melhoria e tomem decisões informadas.

Neste contexto, os indicadores selecionados, como prazo médio de entrega, taxa de entregas defeituosas, índice de disponibilidade de estoque, tempo médio de resolução de problemas e o percentual de fornecedores qualificados, desempenham papéis específicos na avaliação do desempenho e na busca da excelência nas operações de fornecimento conforme observado no quadro 01.

Quadro 01 – Indicadores de monitoramento

Indicador	Objetivos
Prazo médio de entrega	Mensurar o tempo médio que os fornecedores levam para entregar produtos ou serviços após a solicitação.
Taxa de entregas defeituosas	Mensurar a proporção de produtos ou serviços fornecidos que não atendem aos padrões de qualidade, o que pode indicar problemas na assistência.
Índice de disponibilidade de estoque	Mensurar e gerenciar a proporção de produtos ou serviços fornecidos que não atendem aos padrões de qualidade.
Tempo médio de resolução de problemas	Avaliar o tempo que o fornecedor leva para resolver problemas e questões que surgem durante a colaboração
Percentual de fornecedores qualificados	Mensurar a proporção de fornecedores que atendem aos critérios de qualificação, refletindo a qualidade da base de fornecedores.

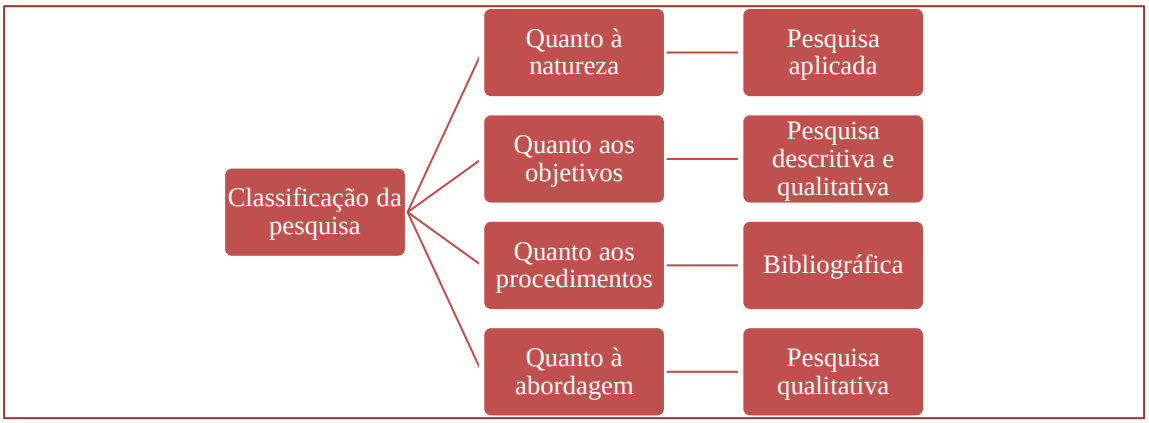
Fonte: Manual de Qualificação de Fornecedores (2023).

A análise contínua desses indicadores é essencial para garantir que a relação com os fornecedores seja eficaz e confiável. O prazo médio de entrega e a taxa de entregas defeituosas estão diretamente ligados à qualidade e à pontualidade dos produtos ou serviços. O índice de disponibilidade de estoque impacta a capacidade de atender à demanda. O tempo médio de resolução de problemas reflete a capacidade de resposta do fornecedor. Por fim, o percentual de fornecedores qualificados mostra a robustez da base de fornecedores como um todo.

3. METODOLOGIA

A pesquisa científica é um processo estruturado de exploração de um tema específico, visando esclarecer os aspectos em análise, afirma De Sousa et al., (2021). A presente pesquisa, foi analisada a importância da qualificação e avaliação de fornecedores na cadeia de suprimentos hospitalares e seu impacto na qualidade dos produtos e serviços, eficiência operacional e satisfação do paciente. A seguir, a figura 01 apresenta a classificação que se desenvolveu a pesquisa.

Figura 01: Classificação da pesquisa



Fonte: Própria (2023).

No que se refere aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como descritiva e qualitativa. Segundo Nunes et al., (2016) a pesquisa descritiva envolve a investigação, a análise, o registro e a interpretação dos eventos no mundo físico sem a influência direta do pesquisador. Por outro lado, a pesquisa qualitativa para Gomes (2019), engloba uma variedade de métodos e abordagens interpretativas, cujo objetivo principal é descrever, decifrar, traduzir, construir e analisar um tema específico.

Quanto aos procedimentos, este estudo foi conduzido de diversas fontes acadêmicas como: Google Acadêmico, Portal CAPES, SciELO, livros e relatórios no período de fevereiro a outubro de 2023, relacionados à gestão de fornecedores e cadeia de suprimentos hospitalares. A seleção dessas fontes se justifica pela sua significativa contribuição no fornecimento de informações atuais e de confiança, no que se refere à avaliação, qualificação e desenvolvimento de fornecedores hospitalares.

Para De Souza e De Oliveira (2021) a pesquisa bibliográfica ocorre predominantemente no ambiente acadêmico e busca aprimorar e atualizar o conhecimento por meio da exploração científica de obras previamente publicadas. Dando preferência às pesquisas publicadas a partir de 2019, esta pesquisa visa abranger as pesquisas mais atuais sobre o assunto, levando em consideração os eventuais avanços e desafios relacionados à Gestão de Fornecedores.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentadas as análises dos resultados e insights obtidos a partir da revisão da literatura e pesquisa bibliográfica sobre a importância da qualificação e avaliação de fornecedores na cadeia de suprimentos hospitalares. Os resultados fornecem uma compreensão mais profunda das práticas de gestão de fornecedores em contextos hospitalares, destacando a relevância dessas práticas para a qualidade dos produtos e serviços, a eficiência operacional e a satisfação do paciente.

4.1. IMPACTO DA QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES NA QUALIDADE E SEGURANÇA DOS PRODUTOS E SERVIÇOS HOSPITALARES

Os resultados da pesquisa ressaltam a importância crítica da qualificação de fornecedores na garantia da qualidade e segurança dos produtos e serviços hospitalares. A seleção criteriosa de fornecedores confiáveis, que atendem aos padrões de qualidade e conformidade regulatória, é o primeiro passo essencial. Isso ajuda a evitar riscos significativos para a saúde dos pacientes, garantindo que os produtos fornecidos atendam aos requisitos críticos em um ambiente hospitalar. A implementação de critérios rigorosos e a condução de visitas técnicas durante a qualificação contribuem para essa qualidade e segurança.

4.2. GESTÃO DE FORNECEDORES E OTIMIZAÇÃO DE CUSTOS SEM COMPROMETER A QUALIDADE

Outro ponto relevante é a relação entre uma gestão eficiente de fornecedores e a otimização de custos, sem comprometer a qualidade dos serviços hospitalares. Os resultados indicam que, ao estabelecer parcerias sólidas e qualificar fornecedores com base em critérios rigorosos, os hospitais podem reduzir custos operacionais sem sacrificar a qualidade do atendimento. Além disso, o desenvolvimento contínuo de fornecedores pode levar a melhorias na eficiência e redução de desperdícios, resultando em custos mais baixos e maior satisfação do paciente.

4.3. FERRAMENTAS E INDICADORES PARA A AVALIAÇÃO CONTÍNUA DE FORNECEDORES

A pesquisa destaca a importância de ferramentas e indicadores na avaliação contínua de fornecedores. Os resultados sugerem que indicadores como o prazo médio de entrega, taxa de entregas defeituosas, índice de disponibilidade de estoque, tempo médio de resolução de problemas e o percentual de fornecedores qualificados desempenham papéis fundamentais. Esses indicadores fornecem uma visão objetiva do desempenho dos fornecedores, permitindo a identificação de áreas de força e oportunidades de melhoria. A coleta de feedback dos stakeholders também desempenha um papel importante nesse processo.

4.4. DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES PARA PARCERIAS DE LONGO PRAZO

Os resultados destacam que o desenvolvimento de fornecedores é uma estratégia valiosa para estabelecer parcerias de longo prazo. Isso envolve a identificação de áreas de melhoria, colaboração estreita, treinamento e capacitação, otimização de processos e suporte financeiro quando necessário. Essas práticas promovem parcerias mais colaborativas entre compradores e fornecedores, resultando em benefícios competitivos para ambas as partes. O desenvolvimento de fornecedores não apenas melhora a qualidade dos produtos e serviços, mas também impulsiona a eficiência e a inovação em toda a cadeia de suprimentos hospitalares.

4.5. CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA PARA A GESTÃO DE FORNECEDORES EM AMBIENTES HOSPITALARES

Esta seção destaca as principais contribuições da pesquisa para a gestão de fornecedores em ambientes hospitalares. Os resultados fornecem insights valiosos para gestores de hospitais, profissionais de saúde e outros envolvidos na cadeia de suprimentos, promovendo práticas mais eficazes e responsáveis. A pesquisa aborda a lacuna no conhecimento existente, fornecendo informações relevantes para a tomada de decisões estratégicas na gestão de fornecedores no contexto hospitalar.

4.6. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A análise baseou-se principalmente em dados secundários, como artigos acadêmicos e estudos de caso. Além disso, a pesquisa não envolveu análises estatísticas ou estudos de caso em hospitais. Essas limitações podem impactar a profundidade da pesquisa. No geral, a análise dos resultados destaca a importância da qualificação e avaliação de fornecedores na cadeia de suprimentos hospitalares e destaca como essas práticas impactam positivamente a qualidade dos produtos e serviços, a eficiência operacional e a satisfação do paciente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa abordou a importância da qualificação e avaliação de fornecedores na cadeia de suprimentos hospitalares e explorou como essas práticas impactam diretamente na qualidade dos produtos e serviços, na eficiência operacional e na satisfação do paciente. Ao longo deste estudo, diversos insights e conclusões foram obtidos, proporcionando uma compreensão mais profunda dessas práticas em ambientes hospitalares.

Esta pesquisa contribuiu de diversas maneiras para a gestão de fornecedores em hospitais. A análise dos resultados destaca o impacto positivo da qualificação de fornecedores, na qualidade e segurança dos produtos e serviços hospitalares. A seleção criteriosa de parceiros comerciais que atendam aos padrões de qualidade e conformidade regulatória é um passo fundamental na prevenção de riscos para a saúde dos pacientes. A implementação de critérios rigorosos e visitas técnicas durante o processo de qualificação é uma prática eficaz para garantir essa qualidade e segurança.

Além disso, esta pesquisa ressaltou a relação entre uma gestão eficiente de fornecedores e a otimização de custos sem comprometer a qualidade dos serviços hospitalares. Através de parcerias sólidas e qualificação criteriosa, hospitais podem reduzir seus custos operacionais, sem sacrificar a qualidade do atendimento. O desenvolvimento contínuo de fornecedores também se mostrou uma estratégia valiosa para aprimorar a eficiência e reduzir desperdícios, resultando em custos mais baixos e maior satisfação do paciente.

Ferramentas e indicadores desempenham um papel fundamental na avaliação contínua de fornecedores. Indicadores como prazo médio de entrega, taxa de entregas defeituosas, índice de disponibilidade de estoque, tempo médio de resolução de problemas e o percentual de fornecedores qualificados fornecem uma visão objetiva do desempenho dos fornecedores. A coleta de feedback dos stakeholders, incluindo a equipe e os pacientes,

também é crucial para identificar áreas de melhoria e ajustar as relações com os fornecedores quando necessário.

O desenvolvimento de fornecedores se mostrou uma estratégia valiosa para estabelecer parcerias de longo prazo que resultam em melhorias significativas na qualidade, eficiência e custo-benefício. O apoio na otimização de processos, o estabelecimento de padrões de qualidade e a colaboração na pesquisa e desenvolvimento são elementos-chave. Essas práticas promovem parcerias mais colaborativas entre compradores e fornecedores, resultando em benefícios competitivos para ambas as partes.

A pesquisa também abordou a importância de preencher uma lacuna no conhecimento existente e fornecer informações relevantes para a tomada de decisões estratégicas na gestão de fornecedores em contextos hospitalares. A gestão eficiente de fornecedores é crucial para garantir que hospitais possam atender às necessidades dos pacientes de forma confiável e segura, promovendo a qualidade e segurança dos serviços de saúde.

Para futuras pesquisas, é recomendável a realização de estudos de caso em hospitais específicos para aprofundar a compreensão das práticas de gestão de fornecedores na prática. Além disso, pesquisas quantitativas podem ser conduzidas para avaliar o impacto financeiro dessas práticas nas operações hospitalares. A investigação contínua nessa área é essencial para promover a excelência na gestão de fornecedores em ambientes hospitalares, contribuindo para a qualidade dos serviços de saúde e a segurança dos pacientes.

REFERÊNCIAS

[1] BARBOSA, Danilo Hisano; TEIXEIRA, Amanda Cossich. **Análise do processo de qualificação, avaliação e seleção de fornecedores: estudo de múltiplos casos**. Revista Produção Industrial & Serviços, v. 2, n. 2, p. 01-21, 2015.

[2] DE ALMEIDA, Vinícius Bittencourt; NEUMANN, Carla Simone Ruppenthal. **Programa de avaliação de fornecedores: desenvolvimento em uma empresa do setor siderúrgico**. Revista Produção Online, v. 13, n. 4, p. 1569-1595, 2013.

[3] DE OLIVEIRA, Alessandra Mendes et al. **Qualificação e seleção de fornecedores com ênfase a aplicação de compliance: uma revisão literária**. Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review), v. 14, n. 7, p. 10809-10826, 2023.

[4] DE SOUSA, Angélica Silva; DE OLIVEIRA, Guilherme Saramago; ALVES, Laís Hilário. **A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos**. Cadernos da FUCAMP, v. 20, n. 43, 2021.

[5] DO BOMFIM, Emanoel Truta; CALLADO, Antônio André Cunha. **Seleção, avaliação de desempenho de fornecedores e características organizacionais: um olhar a partir da contabilidade gerencial interorganizacional**. Revista Contemporânea de Contabilidade, v. 16, n. 39, p. 156-176, 2019.

[6] GOMES-MEDEIROS, Débora et al. **Política de drogas e Saúde Coletiva: diálogos necessários.** Cadernos de Saúde Pública, v. 35, 2019.

[7] KAMEO, Simone Yuriko, et al. **Programa 5S: experiência de implantação em um serviço de farmácia hospitalar em Campinas, São Paulo, Brasil**. 2022.

[8] MORAIS, Raiane Pereira; DOS REIS BRITO, Rogério. **Gestão de suprimentos hospitalares**. Facit Business and Technology Journal, v. 1, n. 9, 2019.

[9] NUNES, Ginete Cavalcante; NASCIMENTO, Maria Cristina Delmondes; DE ALENCAR, Maria Aparecida Carvalho. **Pesquisa científica: conceitos básicos**. ID on-line. Revista de psicologia, v. 10, n. 29, p. 144-151, 2016.

[10] PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico:**

métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição. Editora Feevale, 2013.

[11] RAMOS, Leandro Ferreira; JESUS, Rafael de; OLIVEIRA, Walison Alves de. **Gestão da cadeia de suprimentos visando o sucesso do negócio**. 2021.

[12] SOUZA, Luiz Humberto de. **Parcerias estratégicas no fornecimento de insumos hospitalares estratégicos**. 2022. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.

[13] SOUSA, Nilson Cerqueira. **A gestão de materiais em uma unidade hospitalar localizada em Salvador/BA.** 2022.

[14] TIAGO, M. G. C. **Avaliação de desempenho de fornecedores: Estudo de caso abordando diferentes estratégias de produção**. Curitiba: UFP, 2013.

Capítulo 7

A relação entre a capacidade dinâmica, inovação tecnológica e o desempenho nos meios de hospedagem no contexto da pandemia da Covid-19

Mariana Pires Vidal López
Patrícia Oliveira de Freitas
Sandra Martins Lohn Vargas

Resumo: O presente ensaio teórico tem como objetivo discutir a relação entre a capacidade dinâmica, inovação tecnológica e o desempenho nos meios de hospedagem no contexto da pandemia da Covid-19. Entende-se que as teorias estudadas se baseiam na capacidade dinâmica, inovação tecnológica e desempenho, apresentando-se três pressupostos teóricos. Baseado em autores que fundamentam este ensaio, entende-se que a capacidade é dinâmica quando permite à empresa implementar novas estratégias para refletir mudanças nas condições de mercado, combinando ação e transformação dos recursos disponíveis com novas e diferentes formas. Quanto à inovação tecnológica, salienta-se que esta é uma combinação de inovações associada ao desenvolvimento de tecnologia com o objetivo de melhorar o produto e serviços existentes de forma incremental ou criando novos. Busca-se neste artigo entender se a capacidade dinâmica influencia na inovação tecnológica. Além disso, procura-se perceber se há relação entre a capacidade dinâmica e o desempenho nos meios de hospedagem no período de pandemia da Covid-19. O estudo revelou que pesquisas anteriores demonstram que no setor hoteleiro as relações estão presentes, no entanto, torna-se necessário verificar no campo empírico tais evidências. Tal constatação aponta para a importância de novos estudos que visem buscar respostas para novas indagações, de forma que permita aos gestores tomar melhores decisões em seus negócios, explore novas oportunidades de mercado e contribua para a recuperação econômica do setor hoteleiro.

Palavras-chave: Capacidade Dinâmica, Desempenho, Inovação Tecnológica.

1. INTRODUÇÃO

O setor de turismo é apontado como uma das atividades econômica mais vulneráveis à riscos globais sofrendo efeitos de diferentes tipos de eventos, dentre eles os surtos epidêmicos são de importância relevante "uma vez que os efeitos são combinados com o fechamento por vezes forçado das atividades turísticas e restrições à mobilidade dos cidadãos". (Hidalgo et al., 2022, p.1).

O ano de 2020 iniciou com imensos desafios e incertezas para a humanidade, visto que a pandemia da Covid-19 modificou, dentre tantas coisas, as relações humanas e as rotinas de trabalho, família, estudos, consumo, lazer e viagens. Tais mudanças desestruturou a lógica da livre circulação de pessoas e mercadorias, o que ocasionou a paralisação e a readequação de muitos segmentos econômicos (Gossling, Scott & Hall, 2020; Haesbaert, 2020). De acordo com Hidalgo et al. (2022), a pandemia ocasionada pelo Covid-19 apresenta quatro diferenças fundamentais em relação a outros eventos catastróficos ocorridos nos últimos anos que a tornam mais grave: intensidade, abrangência geográfica, duração, e grau de incerteza.

Na lista de setores mais atingidos pela pandemia, o turismo ocupa o pódio dos três primeiros lugares, sendo o setor hoteleiro extremamente impactado. Sem receber caixa por quase um ano e com hotéis funcionando de forma quase programada nos poucos períodos em que o vírus se mostrou mais ameno, o setor teve queda nas vendas de cerca de 50%, de acordo com os dados da Associação Brasileira das Operadoras de Turismo (Braztoa, 2020).

No setor hoteleiro ocorreram mudanças consideráveis, como a implementação de novos protocolos de atendimento ao hóspede, de higienização, sanitização e desinfecção foram necessários serem adotados, pois, havia a necessidade de cuidados higiênicos e distanciamento social. Os protocolos implementados tiveram a intenção de fazer com que os seus *stakeholders,* ou seja, todos os atores envolvidos no setor hoteleiro tivessem a sensação de um lugar seguro no quesito de medidas sanitárias. Salienta-se que nos protocolos a maioria das regras focaram o aperfeiçoamento de higienização, sanitização e limpeza nos ambientes do hotel.

Segundo Ivanov et al. (2020), para gerenciar uma crise torna-se necessário o fornecimento de tecnologia de automação às empresas relacionadas ao turismo a fim de mitigar os impactos negativos das ameaças de biossegurança em seu desempenho econômico, sobretudo no gerenciamento de receitas.

Nesse sentido, identifica-se que a inovação poderá implementar decisões deliberadas feitas para melhorar a estratégia da empresa, explorando oportunidades de mercado e respondendo aos desafios do ambiente de negócios, o que poderá ajudar o setor econômico no período de pandemia e pós-pandemia quanto aos Meios de Hospedagem. Conforme Wooder e Baker (2012), a inovação tecnológica é uma combinação de inovações associada ao desenvolvimento de tecnologia com o objetivo de melhorar o produto e para serviços existentes de forma incremental ou criando novos.

Assim, entende-se que o presente ensaio teórico é de interesse social por contribuir com investigações, discussões e ações referentes ao uso de novas tecnologias e estratégias no referido setor a fim de avaliar como estas influenciam o desempenho nos meios de hospedagem. Com vistas a implementar a indissociabilidade ensino-pesquisa entre empresa, universidade e sociedade civil, tem-se por objetivo neste ensaio teórico discutir

a relação entre a capacidade dinâmica, inovação tecnológica e o desempenho nos meios de hospedagem no contexto da pandemia da Covid-19.

2. ELEMENTOS TEÓRICOS DA PESQUISA

A revisão de literatura proposta neste ensaio busca uma aproximação e discussão entre as teorias de capacidade dinâmica, inovação tecnológica e desempenho no setor hoteleiro.

3. CAPACIDADE DINÂMICA COMO ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES

O termo estratégia pode ser definido como sendo a forma para se pensar o futuro, integrada no processo decisório das organizações, baseada em procedimentos formalizados e articulados pelos gestores. Nesse sentido, a estratégia pode ser considerada uma força mediadora entre a organização e seu ambiente, seguindo padrões consistentes e decisões organizacionais para lidar com o ambiente (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000; Eisenhardt & Santos, 2000).

A definição de estratégia pode ser considerada como eclética, visto que poderá lidar com os líderes estabelecendo direções, no sentido de empregar diferentes manobras na intenção de se manter competitiva no mercado, de maneira que possa focar a ação, olhar as organizações em seus ambientes competitivos e incluir questões acerca das intenções de conduta em um contexto coletivo (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000).

Nesse contexto, para que as empresas possam criar um ambiente organizacional inovador, espera-se que tenha um conjunto mínimo de capacidades criativas, de maneira que consiga executar suas atividades e gerar novas ideias de forma integrada com suas equipes. Ao se falar de ambiente organizacional inovador podem ser oferecidos um novo serviço ou produto ou ainda novas características de um serviço ou produto sem mudar o método oferecido (Miranda & Figueiredo, 2010).

É importante frisar que a capacidade é dinâmica quando permite à empresa implementar novas estratégias para refletir mudanças nas condições de mercado, combinando ação e transformação dos recursos disponíveis com novas e diferentes formas. Nesse contexto, as capacidades dinâmicas refletem na capacidade da organização para alcançar novas formas inovadoras de vantagem competitiva baseado na sua posição de mercado (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Morgan, Vorhies & Mason, 2009).

Apresentam-se aqui três fatores responsáveis pelas capacidades dinâmicas: processos gerenciais e organizacionais, posições ou qualidade dos ativos e trajetórias. As capacidades dinâmicas em uma organização permitem que o conhecimento possa ser integrado por meio de uma rede de relacionamentos, de maneira que amplie o processo estratégico. As redes intraorganizacionais fornecem mecanismos eficientes para a aquisição de novos conhecimentos, assim como promovem oportunidades para o compartilhamento de informações entre diferentes partes das organizações para o desenvolvimento da capacidade dinâmica (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Maciel, Sato & Kato, 2012).

As capacidades dinâmicas são um meio viável para as empresas integrarem, estenderem, modificarem e reconfigurarem seus recursos internos e externos, como forma de se adaptarem às mudanças rápidas e turbulentas que ocorrem nos ambientes

organizacionais (Liu, 2021). Verona e Ravasi (2003) salientam que as capacidades dinâmicas podem ser uma ferramenta interessante para garantir padrões consistentes de inovação. Alguns estudos como Zheng et al. (2011) e Hsu e Sabherwal (2012) também revelaram a influência positiva das capacidades dinâmicas na inovação.

As capacidades dinâmicas estão também relacionadas aos processos estratégicos e organizacionais específicos, como o redesenvolvimento de produtos, novas parcerias e a tomada de decisão estratégica, que se torna capaz de criar valor dentro de ambientes mais dinâmicos, manipulando os recursos disponíveis em novas estratégias de criação de valor (Castro et al., 2021).

Complementando a ideia dos autores, as capacidades dinâmicas referem-se às habilidades que uma organização tem de renovar suas competências-chave à medida que ocorrem mudanças no ambiente em que está inserido. Trata-se de um comportamento por parte das organizações em estar constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades. Busca-se melhorar e reconstruir as capacidades-chave, como a capacidade de gerar novas ideias, introduzir rupturas no mercado, desenvolver novos produtos, serviços e processos. Dessa forma, as organizações estarão preparadas para responder às necessidades do mercado e para atingir e sustentar a vantagem competitiva (Morozini & Kuhl, 2020).

Nesse contexto, o uso da tecnologia assume-se também como um recurso necessário para gerar e gerenciar atividades inovadoras em produtos, processos e organização da produção, sistemas organizacionais, equipamentos e engenharia de projetos. Os recursos estão incorporados nas habilidades, experiências e qualificações formais dos profissionais pertencentes às equipes, assim como, no sistema organizacional, rotinas e procedimentos da empresa (Miranda & Figueiredo, 2010).

4. CAPACIDADE DAS EMPRESAS EM INOVAR EM TECNOLOGIA

É importante compreender que uma empresa inovadora tem como meta apresentar um produto ou serviço novo para o mercado, proporcionar novos conhecimentos ou informações às organizações e aos clientes ou oferecer novos métodos de produção. Nesse sentido, os tipos de inovação podem estar relacionados com o fornecimento de um novo serviço, a modificação de procedimentos prescritos para a elaboração ou produção, a introdução de novas técnicas de planejamento, a descoberta de novos mercados ou resultados de um processo de resolução de problemas (Gallouj, 2002).

A implementação de novas ideias e decisões no ambiente organizacional é realizada no intuito de melhorar o desempenho das empresas, explorar novas oportunidades de mercado e responder aos desafios do ambiente em que está inserido, assim como às necessidades do mercado e do cliente. Nesse sentido, inovações podem partir de objetos limitados e descritos por mudanças demarcadas em características de desempenho, visto que o processo de inovação poderá incluir ferramentas, materiais e outros recursos, assim como, habilidades e conhecimento adquirido (Gallouj, 2002; Zawislak et al., 2013).

A capacidade de inovar de uma empresa está baseada em uma perspectiva de aquisição de novos conhecimentos, desenvolvimento de novas ideias e experiências dentro da empresa. Entende-se que diferentes combinações de capacidades ou diferentes conjuntos específicos de conhecimentos, habilidades e rotinas permitirão que uma empresa

desenvolva, transforme, adapte e processe recursos, com o objetivo de atingir metas de competitividade e de desempenho (Zawislak et al., 2013).

Neste sentido, apresenta-se o processo de inovação em um ambiente organizacional como descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos de produção e novas formas organizacionais. A inovação pode ser compreendida como uma ideia comum a ser utilizada pelas empresas de forma contextualizada, referindo-se às diversas formas de inovação, inclusive a inovação tecnológica, utilizando-se de recursos e capacidades necessárias (Kale, 2012; Cirani et al., 2016).

Desta forma, Wooder e Baker (2012) salientam que a inovação tecnológica é uma combinação de inovações associada ao desenvolvimento de tecnologia com o objetivo de melhorar o produto e para serviços existentes de forma incremental ou criando novos. O processo de inovação nas empresas pode incluir ferramentas, materiais, recursos, habilidades e conhecimento adquirido. No entanto, a busca pelo melhor desempenho pode aumentar a capacidade de inovar, aprimorando o processo de produção e permitindo o desenvolvimento de novos produtos, práticas organizacionais e promovendo novos conhecimentos (Alvarenga Neto, Barbosa & Pereira, 2007; OECD, 2018).

Compreende-se que a inovação tecnológica está relacionada a novas estratégias organizacionais, requerendo novas estruturas organizacionais e que representam uma série de mudanças para todos os envolvidos no negócio. Dessa forma, estruturas organizacionais prévias e a capacidade de transformação frente a novos paradigmas serão essenciais para que ocorra a inovação tecnológica e o melhor desempenho para a organização (Oliveira & Avallar, 2020).

Os estudos sobre inovação tecnológica na hotelaria se iniciaram em 2013 após averiguação de mudanças nos perfis de consumidores, assim como, posteriormente, surgem diferentes implementações tecnológicas em hotéis (Montargot & Lahouel, 2017; Chiang, Chen & Hsu, 2019). De acordo com Melián-González e Bulchand-Gidumal (2017), as tecnologias de serviço tornaram-se difundidas como parte rotineira das operações diárias nos meios de hospedagens.

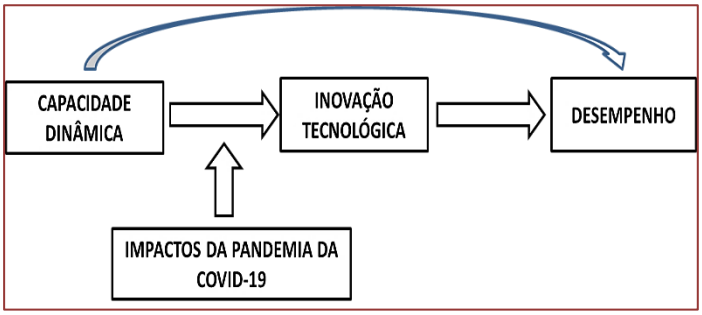
Assim, como o processo da mensuração de desempenho também compreende o alcance de dados quantitativos e qualitativos para o monitoramento da *performance*. Ou seja, num contexto organizacional, a medição de desempenho implica no processo de quantificar a eficiência e a eficácia das atividades de um negócio, através de métricas e indicadores de desempenho (Guzzo, 2011).

Desta forma, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) corroboram a ideia de que há duas visões de mudanças estratégicas. A primeira é a visão quântica, em que se propõem mudanças nas empresas de forma revolucionária, ou seja, os elementos mudam de forma rápida e modificam a estratégia organizacional. A segunda visão revela que as mudanças podem ser incrementais ou gradativas (mudança de um elemento por vez), ocorrendo continuamente.

5. ELEMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Este ensaio teórico propõe que o framework teórico a ser adotado para investigação possa incluir as dimensões sobre a inovação e a inovação tecnológica a partir de Gallouj (2002) e Zawislak et al. (2013), considerando a capacidade de inovar em produto, processo, mercado, aspectos organizacionais e tecnologia. Para Capacidade Dinâmica a proposição é a adoção de mensurações oriundas dos estudos de Teece, Pisano e Shuen (1997). Para investigar a respeito do desempenho buscou-se estudar estudos de Maximiano (2004), Guzzo (2011) e Nieves e Osório (2017).

Figura 1 – Framework Teórico



Fonte: Elaborado pelos autores.

Baseado na teoria desenvolvida e nas definições identificadas sobre a capacidade dinâmica, inovação tecnológica e desempenho, apresentam-se três pressupostos teóricos:

- **Proposição 1:** A capacidade dinâmica influencia na inovação tecnológica nos meios de hospedagem no período de pandemia da Covid-19;
- **Proposição 2:** A inovação tecnológica influencia o desempenho nos meios de hospedagem no período de pandemia da Covid-19;
- **Proposição 3:** Existe relação entre a capacidade dinâmica e o desempenho nos meios de hospedagem no período de pandemia da Covid-19.

Baseado na Figura 1 busca-se analisar neste ensaio teórico a relação existente entre a capacidade dinâmica, inovação tecnológica e o desempenho nos meios de hospedagem no contexto da pandemia da Covid-19, criando-se assim características para gerar inovação, identificar oportunidades de mercado e responder aos desafios do ambiente em que empresas do setor estão inseridas.

6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Devido à pandemia da Covid-19, os meios de hospedagem estão tendo o desafio de pensar e implantar novos processos nas diversas áreas apoiados pelas inovações. À vista disso, os meios de hospedagens estão implementando novos procedimentos operacionais padrões a partir das inovações.

Nesse contexto, o processo de inovação nas empresas pode incluir ferramentas, materiais, recursos, habilidades e conhecimento adquirido, sendo que a busca pelo melhor

desempenho poderá aumentar a capacidade de inovar, aprimorando o processo de produção e permitindo o desenvolvimento de novos produtos, práticas organizacionais e promovendo novos conhecimentos (Alvarenga Neto, Barbosa & Pereira, 2007; OECD, 2018).

Segundo dados recentes da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), o setor da hotelaria acredita que em 2020 houve um prejuízo de R$ 62 bilhões, sendo que a retomada poderá ser mais lenta e causar 300 mil desempregados no setor. Salienta-se que o turismo responde por 3,71% do PIB do País e a perspectiva é de que a atividade econômica do setor deva ter caído 39% em 2020 (Mecca & Gedoz, 2020).

Entende-se que a "Covid-19 foi um "cisne negro" devastador, a primeira distopia do século XXI a paralisar o planeta, reduzindo brutalmente a mobilidade e a participação de pessoas em eventos, feiras, viagens, comemorações e festas fabulosas". (Trigo, 2020).

Com a pandemia da Covid-19 "o eixo do setor girou em 180 graus e saímos do *Overtourism* para o *Ynfotourism* o qual, somente uma Governança Global nos reconduzirá ao ponto alcançado em 2019 em conjunto com a recuperação econômica global face à brutal e inédita recessão". (Beni, 2020).

De acordo com Marco-Lajara et al. (2021), muitos estudos têm pensado na incorporação da inovação enquanto uma variável responsável por mediar capacidades dinâmicas e desempenho, entendendo conceitual e empiricamente como funciona essa atuação mediadora.

Alguns estudos, inclusive, apontaram a necessidade de reavaliação das estratégias hoteleiras atuais e de estabelecimento de um novo esquema que melhore a competitividade. É nesse sentido que os autores destacam sua investigação como relevante por demonstrar empiricamente o impacto das capacidades dinâmicas no desempenho hoteleiro a partir da análise de estratégias de gestão e, destacando a capacidade de inovação.

Entende-se que quando se busca melhorar o desempenho da empresa, aumentará a capacidade de inovar, assim como estará aprimorando o processo de produção e permitindo o desenvolvimento de novos produtos e práticas organizacionais, o que consequentemente também fará aumentar a capacidade da empresa em adquirir e criar novos conhecimentos (Alvarenga Neto, Barbosa & Pereira, 2007; OECD, 2018).

Maximiano (2004) afirma que o desempenho de uma organização precisa de indicadores, seguindo alguns critérios como: a satisfação dos clientes e acionistas, eficiência dos recursos, produtividade, qualidade do produto e serviço, satisfação dos funcionários, fidelidade dos clientes, inovação, habilidades estratégicas, entre outros. Assim, o conhecimento da organização por parte dos gestores é fundamental para que os indicadores demonstrem os impactos que são gerados.

Alguns estudos como Nieves e Osorio (2017), Sarmah, Kambok e Rahman (2017) e Gil-Saura, Ruiz-Molina e Servera-Francés (2019) consideram escasso o número de pesquisas sobre o desempenho organizacional favorecido pelo uso de tecnologias no setor de hospitalidade. Castro et al. (2021), salienta que a relação entre a capacidade de inovação e o desempenho hoteleiro na busca por inovação em serviços e processos de gestão são elementos essenciais na manutenção da competitividade e no desempenho hoteleiro.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseado nas proposições apresentadas neste estudo, no cenário em que se encontram os meios de hospedagem entende-se que os gestores devam agir rapidamente em suas tomadas de decisões, de forma que possam garantir a sua sobrevivência, inovar e obter vantagens competitivas na retomada das atividades. Nesse sentido, considera-se a cadeia de valor como um modelo analítico útil para priorizar onde e de que forma inovar, buscando-se assim gerar valor e melhorar os resultados para o cliente e as partes envolvidas no negócio (Moreira, Lopes & Carneiro, 2020).

Na prática, segundo os autores citados, entende-se que a tecnologia pode ou não gerar inovações nos Meios de Hospedagem, visto que a trajetória tecnológica indica que a inovação nesse ambiente provém da aprendizagem na prestação dos serviços e de fornecedores especializados. Nesse contexto, a cadeia de valor nesse ambiente poderá estar relacionada ao desenvolvimento do produto ou serviço e ligada ao relacionamento com o cliente, assim como, relacionado às atividades de apoio ou suporte ao negócio.

Nesse sentido, entende-se que existe a possibilidade de inovar em serviços, processos e gestão como forma de fazer algo novo para os Meios de Hospedagem em um cenário que exige uma série de mudanças. A adoção de novas estruturas organizacionais e processos de gestão de pessoas também podem ser avaliados, principalmente no que se refere às novas práticas de treinamento da equipe para cumprimento dos padrões de serviços e aumento da produtividade.

Estudos demonstraram que de maneira prática decisões devem ser tomadas por parte dos gestores hoteleiros tanto no caso das ameaças atuais quanto nos possíveis desafios futuros, enfatizando-se a importância do desenvolvimento de capacidades dinâmicas que tragam inovações para os hotéis que objetivam fortalecer seu desempenho e, assim, os hotéis possam fortalecer sua resiliência e sobreviver em ambientes desafiadores como o atual.

Como apontamos no início deste artigo, a pandemia da Covid-19 trouxe muitas mudanças para as relações humanas e as rotinas de trabalho, família, estudos, consumo, lazer e viagens. Além destas inúmeras modificações foram implementadas na prestação de serviços e no setor hoteleiro inúmeras medidas foram postas em prática, no entanto, algumas dessas modificações deixarão de serem praticadas, algumas por serem incômodas e outras tantas pelos custos econômicos que representam, mas há uma aposta de que algumas medidas vieram para ficar.

Devido à natureza historicamente sem paralelo da crise atual (Covid-19), muitas dessas inovações recém-implementadas provavelmente foram inventadas de forma *ad hoc*, sem uma compreensão clara de sua eficácia. Há uma necessidade premente de melhor entender a utilidade dessas inovações e até que ponto elas afetam o desempenho da empresa.

O contexto da pandemia aponta que consumidores e fornecedores estão aprendendo a conviver neste novo cenário e o setor hoteleiro que já vinha ampliando a utilização de ferramentas tecnológicas deverá intensificar ainda mais o uso destas, assim como, o compromisso com a qualidade, bem-estar e a sustentabilidade, oferecendo ao hóspede uma experiência diferenciada. Aponta-se que as inovações tecnológicas podem gerar impactos no desempenho dos Meios de hospedagem e acredita-se que neste novo

contexto da pandemia, ou melhor, no pós-pandemia, possa ser um caminho para manter e reforçar a adoção de inovações tecnológicas.

Considerando o cenário que o setor hoteleiro e a sociedade vivem em decorrência da pandemia causada pela Codiv-19, a pesquisa evidenciou que muitas mudanças foram, são e continuarão sendo necessárias até que a chamada normalidade seja restabelecida. Tal constatação aponta para a importância de novos estudos empíricos que visem buscar respostas para novas indagações.

Nesse sentido, busca-se questionar: Quais os tipos de inovação foram adotados no período de pandemia da Covid-19? A adoção de ferramentas tecnológicas adotadas no setor hoteleiro durante a pandemia será mantida? Qual a influência da inovação tecnológica para o desempenho nos Meios de Hospedagens?

Entende-se que ao implementar a inovação tecnológica no setor hoteleiro permitirá aos gestores tomar melhores decisões em seus negócios e, consequentemente, gerar uma melhor performance, explorar novas oportunidades de mercado e contribuir para a recuperação econômica de um setor que sofreu fortes impactos negativos durante o período da pandemia da Covid-19.

REFERÊNCIAS

[1] Alvarenga Neto, R., Barbosa, R. & Pereira, H. (2007). Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 12 (1), 5-24.

[2] Beni, M. C. (2020). Turismo e COVID-19: algumas reflexões. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 12 (3), 1-23.

[3] BRAZTOA. Associação Brasileira das Operadoras de Turismo. (2020). *Setor hoteleiro vê queda de ocupação no carnaval e faz projeção para 2021*. Disponível em: https://www.braztoa.com.br/. Acesso em: mar. 2022.

[4] Castro, B., Pontelli, G., Nunes, A., Kneipp, J. & Costa, V. (2021). Empreendedorismo e coronavírus: impactos, estratégias e oportunidades frente à crise global. *Estudios Gerenciales,* 37 (158), 49-60.

[5] Chiang, C., Chen, W. & Hsu, C. (2019). Classifying technological innovation attributes for hotels: an application of the Kano model. *Journal of Travel & Tourism Marketing,* p. 796-807.

[6] Cirani, C., Kono, C., Santos, A. & Cássia, A. (2016). O papel das agências públicas de fomento à inovação no Brasil. *Brazilian Business Review,* 13 (6), 217-238.

[7] Eisenhardt, K. & Santos, F. (2000). Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy? In: Pettigrew, A., Thomas, H. & Whittington, R. (Eds.). *Handbook of Strategy and Management.* London: Sage Publications.

[8] Gallouj, F. (2002). *Innovation in the service economy:* the new wealth of nations. Cheltenham: Edward Elgar.

[9] Gil-Saura, I., Ruiz-Molina, M. & Servera-Francés, D. (2019). Strengthening relational ties and building loyalty through relational innovation and technology: Evidence from Spanish hotel guests. *Big Data and Innovation in Tourism, Travel, and Hospitality,* 12, 183-211.

[10] Gossling, D., Scott, G. & Hall, M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism,* 20 (1).

[11] Guzzo, R. (2011). *A relação das práticas ambientais e desempenho organizacional na hotelaria de Porto Alegre*. 2011. 113f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

[12] Haesbaert, R. (2020). Reflexões geográficas em tempos de pandemia. *Espaço e Economia,* 18.

[13] Hidalgo, A., Martín-Barroso, D., Nunez-Serrano, J., Turrion, J. & Velazquez, F. (2022). Does hotel management matter to overcoming the COVID-19 crisis? The Spanish case. *Tourism Management,* 88.

[14] Hsu, I. C. & Sabherwal, R. (2012). Relationship between intellectual capital and knowledge management: An empirical investigation. *Decision Sciences,* 43 (3), 489–524.

[15] Ivanov, S., Webster, C., Stoilova, E. & Slobodskoy, D. (2020). Biosecurity, crisis management, automation technologies and economic performance of travel, tourism and hospitality companies – A conceptual framework. *Tour. Econ.*

[16] Kale, D. Innovative capability development in the Indian pharmaceutical industry. (2012). *International Journal of Innovation and Technology Management,* 29 (2).

[17] Liu, C.; Yang, J. (2021). How hotels adjust technology-based strategy to respond to COVID-19 and gain competitive productivity (CP): strategic management process and dynamic capabilities. *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* 33 (9), 2907-2931.

[18] Maciel, C., Sato, K. & Kato, H. (2012). Capacidades dinâmicas e rituais de interação entre alta e média gerência: proposta de um framework. *RAP,* Rio de Janeiro, 46 (2), 599-618.

[19] Marco-Lajara, B., Ruiz-Fernández, L., Seva-Larrosa, P. & Sánchez-García, E. (2021). Hotel strategies in times of COVID-19: a dynamic capabilities approach. *Anatolia.*

[20] Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à administração.* 5. ed. São Paulo: Atlas.

[21] Meca, M. & Gedoz, M. (2020). Covid-19: reflexos no turismo. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade,* 12 (3), 1-5.

[22] Melián-González, S. & Bulchand-Gidumal, J. (2017). Information technology and front office employees' performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* 29 (8), 2159-2177.

[23] Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia:* um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman.

[24] Miranda, E. & Figueiredo, P. (2010). Dinâmica da acumulação de capacidades inovadoras: evidências de empresas de software no Rio de Janeiro e em São Paulo. *Revista de Administração de Empresas,* São Paulo, 50 (1), 75-93.

[25] Montargot, N. & Lahouel, B. B. (2017). The acceptance of technological change in the hospitality industry from the perspective of front-line employees. *Journal of Organizational Change Management,* 31 (3), 637-655.

[26] Moreira, R., Lopes, D. & Carneiro, D. (2020). Enfrentando a crise da pandemia de covid-19: a inovação seria um caminho possível aos meios de hospedagem? *Researchgate*.

[27] Morgan, N., Vorhies, D. & Mason, C. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal,* 30, 909-920.

[28] Morozini, F. & Kuhl, M. (2020). Relação dos aspectos da capacidade dinâmica com as práticas de inovação. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação,* 7 (2).

[29] Nieves, J. & Osório J. (2017). Using information technology to achieve management innovation. *Academia Revista Latinoamericana de Administración,* 32 (1), 20-39.

[30] OECD. (2018). **Oslo Manual 2018**. 4th ed. Paris: OECD Publishing.

[31] Oliveira, C. & Avellar, A. (2021). Evidências da Relação entre Inovação Organizacional e Inovação Tecnológica na Indústria Brasileira. *RASI,* Volta Redonda, 7 (3), 09-29.

[32] Sarmah, B., Kamboj, S. & Rahman, Z. (2017). Co-creation in hotel service innovation using smart phone apps: an empirical study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* 29 *(*10), 2647-2667.

[33] Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal,* 18 (7), 509-533.

[34] Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

[35] Trigo, L. (2020). Viagens e turismo: dos cenários imaginados às realidades disruptivas. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo,* 14 (3), 1-13.

[36] Wooder, S. & Baker, S. (2012). Extracting Key Lessons in Service Innovation. *Journal of Product Innovation Management,* 29 (1), 13-20.

[37] Verona, G. & Ravasi, D. (2003). Unbundling dynamic capabilities: An exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 12 (3), 577–606.

[38] Zawislak, P., Alves, A., Tello-Gamarra, J., Barbieux, D. & Reichert, F. (2013). Influences of the Internal Capabilities of Firms on their Innovation Performance: a case study investigation in Brazil**.** *International Journal of Managemeint,* 30 (1), 329-348.

[39] Zheng, S., Zhang, W., Wu, X. & Du, J. (2011). Knowledge-based dynamic capabilities and innovation in networked environments. *Journal of Knowledge Management,* 15 (6), 1035–1051.

Capítulo 8

As redes sociais como instrumento de marketing para as empresas

Ariel Tavares Mena
Karen Jessica Batista Crispim
Yasmim Amin Abdel Aziz

Resumo: É possível reconhecer que, se tratando das redes sociais, a mesma torna-se grande instrumento de marketing para empresas em seus diversos ramos. Com isto, como maximizar vendas e fidelizar clientes com o uso das redes? Deste modo, o presente artigo elucida a importância das redes sociais como instrumento de marketing para as empresas, buscando entender como as empresas encontraram nas redes sociais um direcionamento de marketing para os seus produtos e serviços. Portanto, o objetivo geral consiste em descrever a utilização das redes sociais como estratégia de marketing para as empresas. Frente a isto, o artigo discorre sobre a importância das redes sociais nas empresas, Elegeram-se como objetivos específicos: Entender como as redes sociais influenciam no poder de compra dos consumidores, evidenciando sobre o marketing digital, afim de explicar as estratégias para captar novos clientes para as empresas. Onde a metodologia empregada tratou-se de pesquisa bibliografica, sendo assim, as fontes de pesquisa serão: bibliografias e as bibliotecas virtuais, plataformas de pesquisas (Google Acadêmicos, Artigos.com, Scielo, etc.), sendo este, redigido e pesquisado no Idioma Português.

Palavras-chave: Redes sociais, Empresas, Consumidor, Marketing.

1. INTRODUÇÃO

Em tempos atuais, reconhece-se que as redes sociais possuem grande influencia em seus produtos/serviços, de modo que seus clientes conseguem estar mais proximos ao produto/desejo e as empresas em fornecer e divulgar seus diferenciais e capitar assim sua rede de consumidores.

Deste modo, é possível reconhecer que as redes sociais se tornaram uma ferramenta extremamente importante para empreendedores que querem transformar seu negócio em algo relevante no mercado. Com isto, a escolha do tema justifica-se por se tratar de um assunto de grande valor, oferecido pela globalização e mudança contínua do mercado frente às novas tecnologias das quais são utilizadas para auxiliar na gestão e nas estratégias para tomada de decisões nas organizações. Além de contribuir para conquistar uma posição importante para os administradores de pequenas e grandes empresas que almejam o sucesso.

Portanto, como identificar que as redes sociais podem de fato tornar-se instrumento de marketing para as empresas? Com isto, é necessário que empresas disponham de estratégias de marketing na busca em atender seus consumidores, e maximizar seus resultados.

Com isto, o objetivo geral deste trabalho refere-se em descrever a utilização das redes sociais como estratégia de marketing para as empresas. E os objetivos específicos referem-se em: Elucidar como as redes sociais influenciam no poder de compra dos consumidores; discorrer sobre o marketing digital, e apresentar as principais estratégias para captação de novos clientes.

Frente a metodologia utilizada tratou-se de pesquisa bibliografica, sendo assim, as fontes de pesquisa serão: bibliografias e as bibliotecas virtuais, plataformas de pesquisas (Google Acadêmicos, Artigos.com, Scielo, etc.), sendo este, redigido e pesquisado no Idioma Português. Desta forma, os critérios de escolha dos artigos foram: Artigos publicados de 2000 a 2023, e ou trabalhos cuja temática se assemelha ao tema proposto neste artigo ciêntifico. Entre os critérios de exclusão adota-se: trabalhos com divergência de informações, e projetos não definidos.

Deste modo, entende-se que, Marketing está diretamente ligado a área do conhecimento o qual engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, visando assim a satisfação, desejos e necessidades de seus consumidores.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. AS REDES SOCIAIS NA PRÁTICA EMPRESARIAL

Atualmente, as redes sociais viraram parte do cotidiano da sociedade, todos estão sempre conectados, assistindo vídeos, buscando notícias e até mesmo fazendo compras. Hoje em dia as redes sociais deixaram de ser apenas para conhecer pessoas ou criar conexões, as grandes, médias e pequenas empresas investem nas redes sociais, com intuito de atrair ou captar novos clientes para os seus produtos (TORRES, 2009).

Essas plataformas são indispensáveis para vários segmentos e no ramo empresarial ou comercial, por exemplo, a Bemol S.A uma empresa bastante conhecida no Amazonas, A empresa investe seus anúncios no mundo digital, quanto no modo tradicional, (Televisão,

Outdoor, Panfletos e etc.) buscando captar seus clientes e também entender a necessidade para atendê-los da melhor forma possível. Outra gigante nacionalmente conhecida é as lojas Casas Bahia que também faz uso das redes sociais para promover suas lojas de departamentos de todo o país (BERTOZZI, 2002).

Ao explorar o tema redes sociais encontra-se inúmeros conceitos e propostas ao longo dos anos. Conforme definições apresentadas a seguir, nota-se que na grande maioria existe uma correlação de interação das pessoas para alcançar um objetivo numa dada situação. Segundo Olivieri (2003), as redes sociais correspondem a um sistema estrutural de interação nas organizações com potencial de envolvimento de pessoas e instituições de modo participativos, dinâmicos e democráticos, decorrentes de propósitos, valores e objetivos comuns.

> Essas ferramentas viabilizam, assim, que atores pudessem construir-se, interagir e comunicar com outros atores, deixando, na rede de computadores, rastros que permitem o reconhecimento dos padrões de suas conexões e a visualização de suas redes sociais através desses rastros (RECUERO, 2009, p. 24).

Dessa forma, as redes sociais atualmente se tornaram o instrumento tecnológico com foco principal das empresas, sua importância vai muito além do que o acompanhamento da tecnologia, tem haver com maiores quantidades de vendas, alcance imediato de clientes em potencial, relacionamento interpessoal com os consumidores e crescimento dos ganhos. As redes sociais proporcionam para as pessoas mais conectividade, impulsividade e agilidade.

Segundo Vaz (2011), “as redes sociais estão reprogramando o panorama de relacionamento entre a empresa é o consumidor”, ou seja, tornando as vendas de produtos e serviços mais simples e mais rápida ao consumidor, assim alavancando os ganhos da empresa, por meio de plataformas digitais.

2.2. O MARKETING NO UNIVERSO DIGITAL

É possível reconhecer que, tratando-se do marketing digital, compreende-se basicamente como a utilização efetiva da internet como ferramenta de marketing, o que envolve não somente comunicação, publicidade e propaganda, mas todo o conjunto de estratégias e conceitos já conhecidos na teoria do marketing (TORRES, 2009).

Como o cliente é a peça principal das empresas, e a satisfação dele éindispensável, as organizações tendem a olhar para as redes sociais de uma forma diferente, de modo que se enxerguem nela a veracidade dos clientes pela rapidez e credibilidade dos serviços e, é claro, a conquista dos lucros para a organização.

Deste modo, compreende-se que a utilização da internet possibilita a construção de um método de comunicação direta e transparente com o cliente, contribuindo assim com a colaboração em massa, na criação de bens e serviços.

Para isso é preciso uma administração competente, organizada, planejada e tecnologicamente desenvolvida. Segundo Kotler explica que:

> Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de

> pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros. (2000, p.30).

Segundo Kotler , o consumidor sente-se ligado a marca, é como se aquele empreendimento também fosse dele, pela frequência de visitas na semana, pelo bom atendimento e por atender suas necessidades com maestria e propriedade.

É por isso que as redes sociais atuais tem o seu marketing voltado inteiramente ao ser humano, entendendo seus desejos e compreendendo sua posição a frente da marca, uma vez bem-sucedida, a marca deixa de ser propriedade da empresa. De modo que, Segundo Matheus (2014), as marcas pertencem a seus consumidores e a missão das organizações frente as redes sociais é entender e alinhar suas ações aos seus desejos e necessidades.

> Seja qual for a plataforma de rede social, todas requerem uma constância de atividades através de conteúdos de qualidade e não podem esperar dias ou semanas para serem atualizados. Ele complementa ressaltando a importância de acessar artigos interessantes pela internet e postar nos perfis, divulgando informações sobre produtos e ramos de atuação, assim será possível construir uma identidade de um líder de mercado. O mesmo finaliza dizendo que conhecendo o comportamento do consumidor na internet é possível saber onde se deve interagir e investir esforços na comunicação, em muitos casos ocorrerá de investir em diversos canais e meios como um mix de marketing digital para impactar de todas as formas seu público-alvo ou até reforçar a sua mensagem.

Com isto, á medida que as empresas reúnem quantidades crescentes de dados, permanece a questão de como os futuros profissionais de marketing podem usar esses dados para tornar seu marketing mais relevante e fazer uma diferença estratégica. Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais (AMA, 2012).

2.3. MÉTODOS PARA CAPTAÇÃO DE NOVOS CLIENTES

Reconhece-se que, é imprescindível que as empresas estejam em constante atualização e captação de clientes, afim de que obtenha assim suas metas, com isto, é possível reconhecer que, as redes são montadas pelas escolhas e estratégias de atores sociais, sejam indivíduos, famílias ou grupos sociais. Para ele a transformação da sociabilidade em sociedades complexas ocorreu com a substituição de comunidades espaciais por redes como formas fundamentais de sociabilidade (CASTELLS, 2003, p.109).

Com isto, segundo Trivinho (2007) as tecnologias de comunicação têm papel fundamental no funcionamento do capitalismo contemporâneo. O glocal é o suporte comunicacional e condiciona os processos econômicos planetários em escala local, regional e mundial. Não haveria globalização econômica e financeira sem a existência do fenômeno da glocalização, pois este é o arcabouço midiático das trocas, que permite circulação de produtos, serviços e ideias.

De modo que, para ser possível a empresa obter maior possibilidade na obtenção de novos clientes, a mesma deve-se estar por dentro do que é mais comentado no cotidiano, dos assuntos mais vistos, dos produtos mais desejados, nas compras que estão em alta na divulgação, tudo isso permite uma visão mais ampla e criativa na iniciação ao empreendedorismo, já que é fundamental saber chamar e manter a atenção dos consumidores e investidores para que se tenha visibilidade na internet.

> Conquistar a atenção das pessoas é tão importante que se tornou um modelo de economia e, consequentemente, muitas empresas precisam mudar a forma como operam seus departamentos de Comunicação e Marketing, bem como repensar as formas de criar um diálogo mais direto e sincero tanto com seus clientes fiéis quanto com os clientes em potencial. (STRUTZEL, 2015, p. 41).

No entanto, para que seja possível efetuar capitação de novos clientes, com certa constância, reconhecendo que atualmente vive-se uma nova hera, de cibercultura de modo que, as próximas gerações já não saberão como foi o marketing sem a internet.

Reconhecendo isto, Para (SANTAELLA, 2003, p. 98) a Cibercultura é um processo com base na própria cultura contemporânea:

> Seu ponto inicial data da década de 1950, com o surgimento da informática e da cibernética, que deram origem ao ciberespaço, baseado fundamentalmente na teoria cibernética de Norbert Wiener (1948), a qual abrange a mente, o corpo humano e o mundo das máquinas. Para Wiener, um corpo está longe de ser um simples receptor e acumulador de energia, e mais para uma rede de comunicação baseada na recepção e troca de sinais no tempo e no espaço. Procurando ligar a teoria da comunicação com a teoria do controle, concluiu que a informação, a mensagem e feedback, que facilitam o controle e a comunicação, fazem-se características importantes das máquinas e dos organismos.

O autor estabelece, como base da Cibercultura, o papel desempenhado hoje pela tecnologia na cultura contemporânea. Na sociedade atual há uma busca constante por inovações tecnológicas, como resposta às aos anseios e problemas do cotidiano da maioria das camadas da sociedade.

Para Lévy (2005), o ambiente virtual pertencente à Cibercultura, é uma nova modalidade de ser, cuja compreensão é facilitada se considerarmos o processo que leva a ele: a virtualização. O pensador, ao tomar uma interpretação filosófica, chega à conclusão de que é virtual “aquilo que existe apenas em potência e não em ato” (p, 35), ou melhor, que se realiza antes da concretização efetiva ou formal (a árvore está virtualmente presente no grão), não dá conta da virtualização.

Desta forma, para Lévy (2005) o ciberespaço não é criador de uma cultura do universal porquê de fato está em toda parte, e sim porque sua forma ou sua ideia afetam diretamente a vida das pessoas. O que se pode compreender é que, na Cibercultura, a sociedade encontra-se em estado de telepresença generalizada, ao formatar a comunicação interativa.

O autor, entretanto, alerta que, todos os processos presentes na Cibercultura, seja na comunicação ou na área do conhecimento, não substituirão os anteriores. De um lado irá influenciá-los e, por outro, obrigá-los a encontrar seu espaço particular dentro da nova ecologia cognitiva. O desfecho global será (já é) uma complicação e uma remodelação da economia das informações, dos conhecimentos e das obras.

De modo que, para empresas, torna-se necessário o pleno conhecimento da viabilidade na utilização de marketing como método de captação de novos clientes nas redes sociais, como de apresentação da marca para criar-se uma visibilidade comercial.

Com isto, o autor Trivinho (2007) elucida que as tecnologias de comunicação têm papel fundamental no funcionamento do capitalismo contemporâneo. O glocal é o suporte comunicacional e condiciona os processos econômicos planetários em escala local, regional e mundial. Não haveria globalização econômica e financeira sem a existência do fenômeno da glocalização, pois este é o arcabouço midiático das trocas, que permite circulação de produtos, serviços e ideias.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possivel reconhecer que através da pesquisa realizada que as redes sociais contribuem muito para que uma empresa cresça e ganhe destaque no mundo tecnológico, mas para isso seus funcionários, diretores e gerentes precisam estar diretamente ligados ao foco maior que é o consumidor final e como ele se comporta frente as mudanças do mundo globalizado.

Ao aderir às redes sociais, as empresas passam por transformações que impactam diretamente seus processos internos. Acontece devido a necessidade de velocidade, assertividade, confiabilidade na entrega de produtos e serviços, rastreio e proteção de dados do cliente, por exemplo, torna-se necessário planejar e executar cada etapa com responsabilidade.

Com isto, o progresso tecnológico, em especial a tendência das as redes sociais como instrumento de marketing para empresas, computação e a telecomunicação, evidenciam uma propagação de informações, transformando assim a natureza das comunicações num sentido amplo e pode-se sustentar que a comunicação sempre se destacou no marketing. Ocorre agora que essa importância facultada às comunicações na sociedade provocando impactos profundos.

REFERÊNCIAS

[1] AMERICAN MARKETING ASSOCIATION-AMA. **Definição de Marketing**. Disponível em: Acesso em: 22 Setembro de 2023.

[2] BERTOZZI, Rodrigo D. **Marketing contábil - A Nova Guerra dos Contabilistas**. 2002. Disponível em: https://www.crcpr.org.br/new/content/publicacao/revista/revista134/ marketing.htm. Acesso em 20 de set.2023.

[3] CALDAS, Karla; SANTOS, Daniel. **Os jovens consumidores conectados e o mobile marketing.** 2017. Disponível em http://www.ipea.gov.br/panam/pdf/GT2_Art5_Karla.pdf. Acesso em 30 de nov.2023.

[4] KOTLER, Philip**. Administração de Marketing.** Tradução bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000

[5] MATHEUS, Felipe. **A hora do marketing digital**. 2014. *E-book*. 31 p. Disponível em: <https://www.skoob.com.br/livro/pdf/ahoradomarketingdigital/livro:442632/edicao:501542.> Acesso em: 24 de set. 2023.

[6] OLIVIERI, L. **A importância histórico-social das redes.** Revista do Terceiro Setor. Jan. 2003. Disponível em: <http://www.rits.org.br>. Acesso em: 14 set. 2023.

[7] RECUERO, R. C. **Redes sociais na internet.** Porto Alegre: Sulina 2009.

[8] SILVA, Ricardo Gomes da. **Marketing e Comunicação no Universo Digital.** - Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2023.

[9] TORRES, Claudio. **A Bíblia do Marketing Digital.** São Paulo: Novatec Editora, 2009.

[10] TRIVINHO, Eugenio. **Glocal: visibilidade mediática, imaginário bunker e existência em tempo real.** São Paulo: Annablume, 2012.

[11] VAZ, C.A. **Os 8 Ps Os do Marketing digital: o guia definitivo de marketing digital.** São Paulo: Novatec Editora, 2011.

Capítulo 9

Sistemas sociais e as implicações na Inteligência Competitiva e na Gestão do Conhecimento nos arranjos da Sociedade Digital

Amarildo Jorge da Silva
Rosely Cândida Sobral
Luís Fernando Moreira
Mateus Jorge Frare da Silva

1. INTRODUÇÃO

O objetivo do ensaio é compreender, analisar e refletir sobre as implicações de sistemas sociais na Inteligência Competitiva e na Gestão do Conhecimento na dinâmica social, econômica e pessoal da sociedade digital. O ensaio tem como objetivo secundário indicar um novo modo paradigmático de pensar sistemas sociais e sistemas educativos eficientes e eficazes considerando os novos modos de geração de trabalho e renda na sociedade digital da informação e do conhecimento.

Trata-se de um ensaio reflexivo de natureza qualitativa ancorado na teoria da autopoiese e na teoria da complexidade. O texto é uma reflexão filosófica e teórica sobre a sociedade hodierna da informação e do conhecimento. Tem como discussão subjacente a transformação da sociedade analógica que existiu até o século 20 na sociedade virtual e digital do século 21.

2. SISTEMAS SOCIAIS

Os sistemas sociais do mundo globalizado são estruturas subjacentes que fazem parte da construção da chamada sociedade em rede (CASTELLS, 1999). A sociedade burguesa até a virada do século estava organizada, em vários segmentos, em várias partes, sejam elas unidades fabris, lojas comerciais, bancos etc. A mesma lógica pode ser apontada de sua estratificação em classes sociais, predominando área de definição de espaço, de fronteiras, imperando um determinado isolamento (MATURANA, 1997, 1998; MORIN, 2003).

Com o advento da tecnologia informática (LÉVY, 2001), a chamada idade do barro passa por grandes turbulências, crises e tende ao desaparecimento, na medida em que novas realidades são constituídas e construídas. A distinção dessa nova realidade da antiga sociedade burguesa é o fim da fragmentação em benefício de uma visão mais completa e, também o fim do isolamento, em função de uma totalidade muito mais ampla (MORIN, 2002a).

O mundo da produção ancorada na tecnologia informacional e em rede virtual conseguiu alcançar a meta que fora sempre o objetivo do processo industrial, isto é, produzir o máximo possível, em espaços de tempo, cada vez mais reduzidos, em qualquer parte do planeta (DRUCKER, 1980, 1996). É obvio que isso traz no seu bojo também toda uma série de consequências, como, por exemplo, o que fazer para que o brutal aumento da produção possa ser consumido (incentivo ao hedonismo e ao consumismo exacerbado). Nesse sentido, os mercados nacionais são superados, barreiras comerciais são destruídas, a mídia busca criar uma cultura nova, novos hábitos e costumes, visando a ampliação do consumo, os bancos ampliam suas políticas de crédito e a publicidade cria necessidades novas, agora em escopo mundial (MORIN, 2002a).

A sociedade em rede indicada anteriormente aponta uma nova realidade que está sendo constituída, em que todos estão conectados com todos, simultaneamente. Assim a construção de cidades, por exemplo, se não existissem, atualmente pouca falta fariam, porque se pode produzir o que desejarmos, em qualquer lugar do mundo, da mesma maneira que começam a surgir novas formas de trabalho primando pela sua autonomia (LÉVY, 2001). Pode-se escrever uma obra, como escritor ou cientista, na parte do mundo que parecer mais conveniente levando em conta a nossa vida pessoal e naturalmente o nosso trabalho.

Percebe-se que a sociedade em rede tem implicações em várias questões que aparecem agora e tomam diversos e diferentes formatos. Assim, o importante atualmente é deter o conhecimento que só era factível e possível para as grandes economias mundiais. Países ricos detêm hoje a maioria de patentes internacionais, dominam completamente a premiação do Nobel, nas áreas científicas e tecnológicas e, graças a isso consegue manter o seu processo de dominação no mundo agora globalizado, digitalizado e em constante processo de transformação.

O conhecimento produzido não está mais fechado em uma universidade ou mesmo talvez, como fora na Idade Média, em um convento, nas bibliotecas existentes (MORIN, 2003). O colapso da Idade Média coincide também com a ampliação do conhecimento graças ao desenvolvimento da escrita e a invenção da prensa de tipos móveis de John Gutemberg. Com isso o conhecimento disseminou-se, mundo afora, realizando imensas transformações.

Hoje com a informática o conhecimento extrapola os muros das universidades e, por todo o planeta, ele passa a ser utilizado em uma velocidade, realmente impressionante (LÉVY, 2001). Pode-se entender que os grandes museus do mundo, eram difíceis de acesso, localizados em países ricos. Eram locais fixos onde as pessoas se deslocavam até eles para o seu conhecimento.

Atualmente pode-se visitar, virtualmente, qualquer museu do mundo e dele tirarmos imenso proveito para a área do conhecimento que acharmos conveniente e necessária. Os museus permanecem estáticos nos mesmos lugares, mas a acessibilidade hoje é muito maior, graças à utilização da informática.

Chega-se assim no âmago de uma questão que, por mais que seja conhecida, tem hoje dimensões muito distintas. Trata-se da educação ou, melhor dizendo, dos sistemas educacionais. Não resta a menor dúvida de que esse é um sistema essencial na sociedade atual e, se existe um consenso, em qualquer parte do mundo, este é feito na base da necessidade de grandes melhorias nos sistemas educacionais.

Pensa-se que a educação tem um invólucro muito maior do que a simples escolarização que se tem ainda hoje. Não é mais possível pensar que se pode estudar num determinado período de nossas vidas e pronto esse conhecimento adquirido é suficiente para caminhar por toda vida. O que se constata é exatamente o contrário, isto é, na medida em que a sociedade do conhecimento avança, tem-se necessidade de ampliar a visão de mundo, ter diferentes olhares, ter consciência que muito pouco ou quase nada se sabe em relação àquilo que está sendo desenvolvido em termos de conhecimentos e saberes para a vida (FREIRE, 2000).

Parte-se, portanto, de uma nova concepção visando entender que o sistema educacional deve estar atento e preparado para trabalhar com aprendizes, durante todo o ciclo de suas vidas. Evidente que isso tem um começo e depois modificações fundamentais, mas o retorno aos processos educacionais acompanha as pessoas por toda a vida e disso não há dúvida e já está em pleno andamento com a proliferação de cursos sequenciais, técnico, de pós-graduação, educação a distância e a ideia oriental de melhoria contínua. (MATURANA, 1997).

A educação será cada vez mais universalizada, em que todos, sem exceção terão acesso ao sistema. Do modo como se está a caminhar nada impedirá o acesso das pessoas ao sistema educacional. Pensar que os impedimentos atuais desaparecerão como, por exemplo,

distâncias, aspectos financeiros, transportes, materiais. Isto tudo passa a ser secundário, em função de novas perspectivas (FREIRE, 2001; GALBRAITH, 1996). Paulo Freire poeticamente expressa sobre a escola dos sonhos:

A Escola
Escola é...
O lugar onde se faz amigos.
Não se trata só de prédios, salas, quadros,
programas, horários, conceitos [...]
Escola é, sobretudo, gente,
gente que trabalha, que estuda,
que se alegra, se conhece, se estima.
O diretor é gente.
O coordenador é gente, o professor é gente,
o aluno é gente,
cada funcionário é gente.
E a escola será cada vez melhor
na medida em que cada um
se comporte como colega, amigo, irmão.
Nada de uma **ilha cercada de gente por todos os lados.**
Nada de conviver com as pessoas e depois descobrir
que não tem amizade a ninguém.
Nada de ser como o tijolo que forma a parede,
indiferente, frio, só [...]
Importante na escola não é só estudar, não é só trabalhar,
é também criar laços de amizade,
é criar ambiente de camaradagem,
é conviver, é se **amarrar** nela!
Ora, é lógico...
Numa escola assim vai ser fácil
estudar, trabalhar, crescer,
fazer amigos, educar-se...
Ser feliz.

Essa é a nova escola definida magistralmente Paulo Freire, escola dos sonhos possíveis e factíveis. É preciso que a escola possa ser mesmo esse espaço, de sorte a tornar-se prazerosa, amorosa. Uma das questões que se coloca para o insucesso da educação é que a escola continua sendo um lugar fechado, repleto de punições, autoritarismo de todo tipo, proibições e tem mais a aparência de um presídio do que propriamente de uma escola.

Muito do que a escola fazia no passado recente agora está completamente disponível para quem desejar, por exemplo, na internet, nas redes sociais. Assim, a função da escola que é essencial na sociedade tem que passar por grandes transformações porque a ela cabem atividades muito além do repasse, puro e simples, do conhecimento. É preciso desmistificar a diferença fundamental entre instruir, treinar e educar. Repassar conhecimento é coisa da sociedade institucional (era do barro, instruir e treinar na lógica cartesiana de vigiar e punir). Na educação amorosa e na Gestão do Conhecimento

trabalha-se com a lógica sistêmica de vigiar e educar amorosamente, fraternalmente, respeitosamente e solidariamente. Isto implica levar em conta todos os saberes dos quais o ser humano necessita para viver tanto prosaicamente quanto poeticamente (FREIRE, 1997, 2001; MATURANA, 1997, MORIN, 2002a, 2003; GALBRAITH, 1996).

Como trabalhar o conhecimento para a realização pessoal do ser humano? Essa é realmente uma tarefa extremamente complexa e bastante difícil, de ser realizada, do ponto de vista da individualidade em que se vive hodiernamente.

Mas, as escolas e as comunidades de práticas, devem também estar ligadas em rede, entre si, nos sistemas educacionais e com o mundo. As escolas e as empresas precisam conectar-se com as universidades, centros de pesquisa, empresas, museus, laboratórios enfim com todos os que trabalham a questão do conhecimento, no mundo atual (DRUCKER, 1996).

O conhecimento, por si só, é altamente prazeroso, pois todo ser humano deseja conhecer, tem imensa curiosidade, quer sentir, tocar, ver, enfim o ato de conhecer transforma a vida das pessoas seja para o bem ou não. Livre arbítrio e escolhas formam a díade dessa transformação (FREIRE, 1997, 2000, 2001).

Sabe-se que hoje a ciência, a arte e a tecnologia têm grandes aproximações (MORIN, 2003). Não se pode mais pensar na fragmentação do conhecimento em coisas distintas, separadas como se cada uma delas detivesse autonomia. Todas elas têm laços em comum que hoje, mais do que nunca, podem e devem estar cada vez mais próximos. Compreender a teia da vida pode ser uma boa metáfora para compreender a tessitura do conhecer e de seu processo de governança (CAPRA, 2002; CASTELLS, 1999).

Pensa-se também que a finalidade da educação é formar cidadãos para uma sociedade nova, democrática na sua essência, com visão de liberdade, cada vez mais ampla e mais plena. Mas, também formar gente para dominar o mundo do trabalho, ser autônoma, possibilidade hoje mais viável do que no passado, graças às aplicações da informática (GALBRAITH, 1996; ROGERS, 1986, FREIRE, 2001).

Talvez essas ideias possam ser mais bem entendidas se utilizarmos o termo eficiência não apenas para a acumulação de capitais, muito mais para a realização plena do ser humano. Essa nova realidade indica novos caminhos a serem percorridos, superando a atual fragmentação da vida social, com segmentos fechados em classes sociais, bairros, cidades etc. para uma visão de complementaridade, de aproximação, de uma vivência mais plena para todos (MORIN, 2002a, 2002b).

No mundo do conhecimento a fragmentação que deu origem ao conhecer específico, especializado deve também avançar nas aproximações com outros saberes, científicos ou não, no sentido de maior entendimento da complexidade da vida e do próprio ser humano que deve ser o objeto último do viver social (MORIN, 2002b).

Colocar juntos para pensar de forma comum, cientistas de várias procedências é algo ainda bastante restrito e muito difícil de realizar, mas deverá ser a prática para se criar uma melhor forma de vida social. Evoluir e colocar dialogando em comunhão amorosamente cientistas, artistas, tecnólogos no sentido de poderem trabalhar novas realidades sociais quer da produção de bens ou mesmo de sua distribuição é algo novo e inusitado, mas que, com o passar do tempo, será cada vez mais necessário (MORIN, 2002a, 2002b, 2003).

2.1. SISTEMAS SOCIAIS, O CONHECIMENTO E A SUA IMPORTÂNCIA NA SOCIEDADE HODIERNA

Punset (2010) em sua démarche sobre o poder da mente expõe com muita propriedade que o grande desafio da educação do século 21 será o desenvolvimento de metodologias que além de auxiliarem no processo de aprender a aprender possibilitem também ao ser humano o desenvolvimento de formas para desaprender saberes individuais, coletivos e da espécie.

Para Arruda (2009, p. 53), a "educação ao longo da história humana se conforma com o contexto socioeconômico e cultural ao qual serve". Argumenta também que a educação está "sempre a serviço de uma visão de mundo e de homo e de um sistema de organização e desenvolvimento da sociedade". Portanto, a educação permite que o homo se torne autônomo e consciente dessa autonomia (FREIRE, 2001).

Compreender a teia da vida pode ser uma boa metáfora para compreender a tessitura do conhecer, do seu processo de aprendizagem e da Gestão do Conhecimento, naturalmente do conhecer tácito e intrínseco e do conhecer explícito e extrínseco (CAPRA, 2002). e Nonaka e Takeuchi (2008, p. 20) expressam com propriedade que "o conhecimento não é explícito ou tácito. O conhecimento é tanto explícito quanto tácito". É por excelência paradoxal, porque é formado do que aparenta ser um oximoro. Para os autores, "a essência da criação do conhecimento está profundamente enraizada no processo de construir e administrar sínteses". Por ser tratar de algo dinâmico "o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 25)". O indivíduo é o criador do conhecimento e a organização é o amplificador do conhecimento. O grupo e as equipes de trabalho funcionam como o sintetizador do conhecimento.

2.1.1. A IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO NA SOCIEDADE VIRTUAL E DIGITALIZADA DO SÉCULO 21

Percebe-se que o novo século trouxe inúmeras mudanças para os indivíduos, bem como sua vivência e convivência em sociedade (RAMOS, 1983; LÉVY, 1996, 1999, 2001). Uma delas é a volta do conhecimento como centro de apoio na tomada de decisões no âmbito individual, familiar e nas empresas. Estas decisões durante pelo menos oitenta anos, foram embasadas apenas na equação tempo versus lucro nas organizações utilitárias.

O conhecimento historicamente fora entendido como uma ciência que remonta às linhas antigas de pensamentos e dispõe de possibilidades de serem escritas novas teorias em um muro que se fixa no espaço e que transpõe as linhas do tempo. Fica evidente que o conhecimento ao longo dos séculos ocupou diferentes funções sociais em todos os modelos de sociedades que foram construídas.

A função ocupada pelo conhecimento torna-se importante no modelo de sociedade hodierna tendo em conta a volta da concepção de que o homem não nasce, forma-se (FREIRE, 2000; VAN MANEN, 1990, ROGERS, 1986) e o ato de formar o homem provém diretamente de saberes no campo da empiria, filosofia, teologia, mitologia, científico, técnico, poético. Naturalmente saberes conscientes que levam em conta uma tríade interessante do homo (intelecto, intuição e instinto). Esse entendimento de tornar-se pessoa em processo de educação continuada na concepção da empresa dialética do século 21 está em constante movimento na construção de conceitos orientadores paradoxais.

Salienta-se que estes saberes são adquiridos pela capacidade humana de observar, adquirir, reter, desenvolver, socializar e partilhar o conhecimento no âmbito interno da empresa e outras comunidades de práticas.

Sabe-se que possuir o conhecimento após seu processo virtuoso proporciona à organização vantagem competitiva em nichos de mercados aparentemente preenchidos por organizações possuidoras dos mesmos serviços e/ou produtos disponíveis aos consumidores.

2.1.2. A GESTÃO DO CONHECIMENTO

As organizações do novo século são consideradas entidades vivas e em movimento, porque em vossos cotidianos precisam lidar com alterações rápidas de contexto, haja vista que as inovações do mundo dos negócios globalizados seguem uma linha exponencial e infinita. Essas mudanças podem ser vistas como grandes paradoxos, levando a maioria das empresas a enfrentarem situações qualificadas como o fio da navalha (ARRUDA, 2009).

Na história hominídea (MATURANA, 1997, 1998) e na história da administração (FAYOL, 1990) sem a apreensão e a percepção do conhecimento, qualquer nova mudança fora encarada administrativamente como a concepção de dois caminhos a serem seguidos, um deles levava para o passado e fazia a empresa repetir os mesmos processos para lidar com o novo ambiente e o outro a levava para a inovação completa, desde o *design* de seus processos até a concepção de um novo modelo de pensamento. Ambos os caminhos foram criados por visões ocidentais de administração, tanto o de erro-repetição, quanto do novo pelo novo, assim, os paradoxos eram tomados por partes e não pelo todo, como é proposto por Nonaka e Takeuchi que ao definirem a empresa dialética do novo século, utilizam a ênfase na mudança, uma maneira rápida de adaptação quanto à alteração do meio e a ênfase nos opostos, uma forma de utilizar as contradições como modelo de orientação. O Diretor Geral da Canon Fujio Mitaraide expressa que “encarando um paradoxo, nós o abraçamos e seguimos em frente enfrentando-o. Estamos constantemente em movimento”, explicita essa nova concepção de mundo.

Nonaka e Takeuchi (1997) observam com propriedade que as empresas em movimento necessitam é de um novo paradigma de administração, baseado na criação do conhecimento. Este novo paradigma é mais bem equipado para lidar com as turbulências, as incertezas, as inconsistências, as contradições e os paradoxos. Esse novo paradigma é ancorado e fundamentado na Gestão do Conhecimento, sendo esta gestão uma ferramenta de sintetização de conhecimentos tácitos e explícitos dos indivíduos que formam o corpo social da empresa.

O conceito que define Gestão do Conhecimento foi consolidado na década de 1990 e possui inúmeros autores que contribuíram para essa realização. Uma boa definição da gestão do conhecimento é apresentada por Bukowitz e Willians (2002, p.17) que o conceituam como “o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir de seu conhecimento ou capital intelectual”. Morgan (1996) argumenta com muita propriedade que o conhecimento organizacional se encontra imanente no seu interior na mente e nas expertises individuais de seus colaboradores. Cabe ao gestor estrategista transformar esse conhecimento em conhecimento estratégico para a organização. Em outras palavras,

o desafio do governante é transformar expertises individuais em expertises coletivas e socializá-las para o corpo social (FAYOL, 1990).

Como um processo, a gestão do conhecimento é uma disciplina sistemática e um conjunto de abordagens que favorece a difusão da informação e do conhecimento para criar valor em uma organização. Isso envolve pessoas, fluxos de informação, ferramentas adequadas e alianças estratégicas (OROFINO, 2011; MINTZBERG, 2001; MATURANA, 1997).

2.1.3. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

O novo milênio é caracterizado pela intensidade de transformações que impactaram diretamente nos setores econômico, político e social. Frente a esse novo mundo repleto de inúmeras particularidades, encontra-se a necessidade de as organizações realizarem esforços dobrados a fim de compreender, analisar e identificar os novos desafios que permeiam as constantes mudanças que as empresas enfrentam e que afetam diretamente tanto seu ambiente interno quanto externo (DASILVA, 2002; MINTZBERG, 2001).

O contexto de transformação do século 21 indica a necessidade de percepção dos reais valores que as empresas possuem. É preciso levar em conta que nesse rol não sejam considerados apenas valores monetários ou bens patrimoniais, mas sim, os valores que acompanham seus funcionários, isto é, o conhecimento que cada um deles tem e a importância que esse conhecimento agrega no funcionamento e nas operações da empresa (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, MORGAN, 1996).

Segundo Davenport e Prusak (1998), a partir do momento que foi difundido o conceito de que “somente as empresas que aprendem continuamente conseguem prosperar em um mercado competitivo”, surgiu e aumentou o interesse pelo conhecimento organizacional e, após vários anos cometendo erros por ignorar a sua importância, as empresas agora estão lutando para entender melhor o que sabem e o que possuem como patrimônio intangível na sua estrutura empresarial.

Portanto, para solucionar essa necessidade, a Gestão do Conhecimento (GC) torna-se evidente e emerge como área estratégica da gestão porque permite adquirir, reter, desenvolver e partilhar o conhecimento com todos na empresa, tornando explícitas as informações que outrora eram de posse de um pequeno número de pessoas. Figueiredo (2005, p. 08) complementa a ideia seguindo essa lógica afirmando que:

> A iniciativa de gestão do conhecimento é qualquer ação intencional ou não, criada, organizada e implantada pela empresa, através da sua equipe de GC ou não, para cumprir propósitos da gestão do conhecimento, com foco no aprendizado, fluxo de conhecimento relevante, processos de transferência, criação, disseminação, compartilhamento, codificação e reutilização efetiva do conhecimento.

O gestor do conhecimento tem o dever de gerir dados e informações explícitos alinhando com todas as formas de expertises individuais existentes na organização visando alcançar objetivos organizacionais e contribuir para a melhoria da qualidade de vida tanto dos clientes internos quantos dos clientes externos. E ainda ajudar a melhorar a qualidade de vida de todos os entes vivos da mãe gaia (CAPRA, 2002).

2.1.4. ADQUIRINDO O CONHECIMENTO

Hodiernamente é comum notar um excesso de informações disponíveis para os administradores das empresas, porém, apesar dessa disponibilidade de informações, muitos desses administradores sentem-se mal-informados. Possuir dados e informações de toda ordem, exceto aquelas que verdadeiramente são necessárias, é uma constante comum no mundo empresarial. O que falta ao gerente é uma forma de boas práticas informacionais de acessar um ambiente no qual ele possa identificar as informações e conhecimentos específicos, sejam estes internos ou externos à empresa (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Davenport e Prusak (1998) afirmam que a gestão do conhecimento pode se tornar o diferencial para uma empresa no momento que ajude a fazer da melhor forma, uma enorme gama de atividades que ela já realiza. Práticas de construção do conhecimento são realizadas diariamente e simultaneamente em uma empresa nos seus mais diversos espaços e áreas, por isso, mostra-se necessário gerenciar não apenas a construção do conhecimento, mas também o compartilhamento deste conhecimento (CHOO, 1998).

As empresas precisam saber, em nível estratégico, que o processo espontâneo de transferência do conhecimento não pode ser o único meio para a ocorrência da troca de informações que geram valor à empresa. Nesse sentido, é necessário ir além das transferências informais, é de capital importância estimular e alavancar as transferências formais de conhecimento para a obtenção de velocidade e de qualidade de informações disponíveis. Para que se obtenha esse estímulo em prol da formalização da troca de informações, a empresa deve dispor de pessoas capacitadas a encontrar, desenvolver e disponibilizar as informações, isto é, deve dispor de gestores do conhecimento.

Para Figueiredo (2005, p. 69), a gestão do conhecimento implica aqueles:

> que devem interferir positivamente e de forma competente no processo de transferência do conhecimento, pois estas iniciativas criam competências e conhecimento novos, disseminam conhecimentos mais apreciados pelos clientes, habilitam pessoas, geram empowerment [empoderamento], habilitam a empresa a oferecer o melhor dela aos seus clientes, garantem qualidade e imagem homogênea dos talentos percebida por terceiros etc.

É importante frisar que um projeto de gestão do conhecimento só é viável se for apoiado por mudança cultural, já que, em sua essência, a gestão do conhecimento tem como ponto de partida e ponta de chegada as pessoas da organização (DASILVA, 2004). Destarte, para existir realmente a gestão do conhecimento na empresa, torna-se necessário possuir no seu quadro social pessoas capacitadas em notar quais são as práticas de maior influência na geração de valor, e, a partir daí, observar qual é a estratégia que a empresa pode executar para influenciar essas práticas. A partir disso, devem ser escolhidos os meios que auxiliem e facilitem a disseminação desse conhecimento.

Para complementar o raciocínio em torno da implantação de práticas e políticas de gestão que tenham o conhecimento como gerador de valor para a estratégia empresarial, Terra e Angeloni (2003, p.5) afirmam que:

> Os desafios relacionados à adoção das práticas e modelos associados à Gestão do Conhecimento não são, evidentemente, triviais. Neste sentido,

> é preciso avaliar as várias experiências (estudos de casos, em particular) reportadas na literatura, de empresas que se engajara, e, grandes processos de mudanças. De maneira geral, eles apontam, antes de qualquer coisa, para significativos esforços de conscientização e de comunicação e ativa participação pessoal da alta administração.

Fica evidente que o diálogo é de capital importância para comunicar saberes nas organizações e corroborar eficazmente no processo de transformação de expertises individuais em coletivas.

2.1.5. A GERAÇÃO DO CONHECIMENTO

A geração do conhecimento é produzida à medida que a organização interage com o ambiente interno e externo. Porém, apenas a interação não é suficiente para que a empresa aproveite as oportunidades de aprendizado que surgem na interação com o seu entorno. Para que haja a criação do conhecimento, é necessário que a empresa e seus indivíduos e grupos aprendam a aprender e aprendam rapidamente a reconhecer e desaprender conhecimentos inúteis (PUNSET, 2010).

Na era da informação e do conhecimento ter apenas conhecimento explicado não é suficiente para o devir tanto do indivíduo como da empresa que aprende (BOHM, 2009; SENGE, 2002; MORGAN, 1996). É preciso buscar em outras fontes como, por exemplo, na poesia, no mundo consensual, na filosofia, na teologia, na mitologia e naturalmente nas relações cotidianas formas humanizadas de gerenciamento organizacional (ARRUDA, 2009; FREIRE, 2000; MORIN, 2002a, 2002b, 2003).

2.2. SISTEMA SOCIAIS E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Antes de compreender o conceito de Inteligência Competitiva, é importante entender o termo organização, que pode ser conceituado como um sistema de ações propositais, constituído por um grupo de indivíduos que aderem a procedimentos coordenados que transformam, de forma direta ou indireta, um conjunto de entradas em saídas e que sua efetividade está associada a qualidade da base de conhecimento disponível para realizar escolhas estratégicas (MORGAN, 1996; FAYOL, 1990; DRUCKER, 1980; RAMOS, 1983, HALL, 2004).

O mercado competitivo hodierno está cada vez mais acirrado entre as organizações (PORTER, 1999; SENGE, 2002), devido à concorrência cada dia voraz e as tecnologias desenvolvidas constantemente, as empresas têm que se virar para não ficar de fora dessa competição. Autores como Senge (2002), Drucker (1980, 1996), Carvalho (2012) advogam que a Inteligência Competitiva visa transformar informação subjetiva e desagregada em vantagem competitiva para agregar valor aos negócios, e este propósito empresarial pode ser alcançado articulando a referida inteligência competitiva com gestão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI,1997, 2008).

Percebe-se que neste novo mundo competitivo do século 21 é de extrema importância compreender a inteligência competitiva, processo fundamental para as organizações criarem e utilizarem informações estratégicas no processo decisório considerando vários motivos, como por exemplo, para gestores e colaboradores desenvolverem atividades

profissionais, para as unidades de trabalho planejarem no setor estratégico, suas ações táticas e operacionais, tendo em vista o mercado dinâmico e fluído, a competitividade e a globalização, além das necessidades informacionais da organização, em diversos níveis de complexidade, que são satisfeitas por meio do processo da Inteligência Competitiva, conforme afirmam Valentim et al. (2003).

Nota-se que autores como Prusak e Porter, tem a tendência de encaixar a inteligência competitiva na perspectiva do planejamento estratégico como procedimento gerencial necessário para desenvolver sistema de inteligência sobre os concorrentes (CAPUANO et al., 2009). Diante dessa percepção, é imprescindível conhecer os diversos ambientes organizacionais para se manter no mercado competitivo. Contudo, utiliza-se da concepção de que "a Inteligência Competitiva é o processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnosticar o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação em curto, médio e longo prazo" (VALENTIM et. al. 2003, p. 01). Em outras palavras, a inteligência competitiva é o processo que promove a análise, o mapeamento e a captação de informações e conhecimentos do ambiente externo, assim como convertendo e processando esses elementos em conhecimento estratégico aplicado à competitividade das empresas (CARVALHO, 2012).

Todavia, há a necessidade de compreender do que é constituído esse processo e como é realizado estrategicamente a Inteligência Competitiva no ambiente organizacional. Também é necessário saber que "obter vantagem competitiva significa ter segurança em relação à direção do negócio, isto é, para onde e de que forma a organização deve caminhar, além disso, ter segurança para tomar decisões" (SOUTO, 2014, p. 51). Isto é, a organização deve ter perceptibilidade sobre os possíveis cenários futuros, apesar de lidar com os imprevistos da sociedade. Segundo Souto (2014), para amenizar essas incertezas do ambiente organizacional, aplicam-se métodos, técnicas e ferramentas que integram a Inteligência Competitiva. Este procedimento disponibiliza à organização dados, informações e conhecimento (que são considerados insumos da Inteligência Competitiva Organizacional) para que os gestores governem o propósito organizacional (*foresight*), isto é, a visão do futuro da organização.

Os insumos da Inteligência Competitiva, são: os dados, informações e conhecimento, que bem analisados, são essenciais obtê-los para definir as competências e as estratégias de ações fundamentais. Consideram-se as definições de Davenport e Prusak (1998 apud SOUTO, 2014), apresentada na figura a seguir:

Figura 2 – Dados, Informação e Conhecimento

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
Simples observação sobre o estado do mundo:	Dados dotados de relevância e propósito:	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese e contexto:
a. facilmente estruturado; b. facilmente obtido por máquinas; c. facilmente transferível.	a. requer unidade de análise; b. exige consenso em relação ao significado; c. exige necessariamente a mediação humana.	a. de difícil estruturação; b. de difícil captura em máquinas; c. frequentemente tácito; d. de difícil transferência.

Fonte: Souto (2014).

Os insumos indicados na figura 2 direcionados à tomada de decisões da empresa consistem na essência do processo da Inteligência Competitiva organizacional, segundo Souto (2014). O referido autor ainda enfatiza que, nessa perspectiva de dados, informações e conhecimento, por se tratar de matéria-prima da Inteligência Competitiva, é importante salientar: relevância, consistência e confiabilidade, que são características imprescindíveis do processo para que ganhe de fato valor à tomada de decisão (SOUTO, 2014). Portanto, o processo de tomada de decisão requer não só conhecimento prévio das condições internas e externas da empresa, como também na avaliação das decisões já tomadas e suas respectivas consequências. Assim, a informação deixa de ser um componente comum do cotidiano, e passa assumir um papel importante a ser considerado tão vital quanto os recursos humanos (capital intelectual), materiais ou financeiros, que são indispensáveis para a sobrevivência da empresa (CARVALHO, 2001 apud VALENTIM et. al., 2003, p. 07). Neste contexto, é pertinente saber que:

> Gerenciar informação como um recurso organizacional, implica primeiramente em verificar as necessidades informacionais dos indivíduos da organização, na segunda etapa prospectar e coletar o que é relevante, em terceiro selecionar (filtrar), organizar, tratar, armazenar, e por último disseminar, transferir e gerar novas necessidades. Torna-se assim necessário buscar metodologias e ferramentas para desenvolver essas atividades de maneira eficiente, a fim de gerar conhecimento e inteligência, visando subsidiar o processo decisório.

Na próxima seção indica-se como é articulado a gestão do conhecimento com a inteligência competitiva.

2.3. ARTICULANDO GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Sabe-se que a chave do desenvolvimento da inteligência competitiva é a informação, permitindo assim, com métodos de análise e estruturação, a transcrição do conhecimento para os usuários. Portanto, deixando evidente uma ligação natural entre a gestão da informação, a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva que se demonstra pouco desenvolvida, embora seja notório a tendência de integração desses conceitos em diversas áreas de pesquisas, como na administração (CAPUANO et all, 2009). Evidentemente, implica não somente a integração de conceitos, mas de políticas e práticas de inteligência competitiva e gestão do conhecimento nas empresas, deixando em

evidência um movimento sinérgico no sentido "do conhecimento de si mesmo e conhecimento do inimigo" (SUN TZU, 2008, p. 41).

Prescott e Miller (2001) demonstram conexões direta entre Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva ao observar que a inteligência competitiva tem se usufruído dos avanços da tecnologia em infraestrutura e do crescimento da gestão do conhecimento a patamares elevados nas empresas. E argumentam que a integração da Gestão do Conhecimento nas estruturas das organizações, auxilia a Inteligência Competitiva a ser reconhecida. Outro ponto a ser enfatizado pelos autores citados é que esses constructos se concentram em argumentos bastante convincente: o conhecimento deve ser produzido e analisado antes de ser repassado e gerenciado.

Nota-se conforme indicado no ensaio que há profundas implicações de sistemas sociais tanto na inteligência competitiva quanto na gestão do conhecimento. Portanto, gerir informações e conhecimentos representa novos desafios para todos as formas de governabilidade das orgaizações de qualquer natureza.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do ensaio foi compreender, analisar e refletir sobre as implicações de sistemas sociais na Inteligência Competitiva e na Gestão do Conhecimento na dinâmica social, econômica e pessoal da sociedade digital.

Pode-se dizer que os sistemas sociais têm profunda implicação no processo de adquirir expertise individual e coletiva. O desafio do líder do século 21 é a transformação de conhecimento implicado em conhecimento explicado. Isto é, conhecimento tácito em conhecimento explícito coletivo. Aduz-se também que os sistemas sociais têm profundas implicações na inteligência competitiva individual e empresarial, principalmente na articulação da Gestão do Conhecimento com a Inteligência Competitiva tanto pessoal quanto empresarial (coletiva). Expressa-se também que o Modelo de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização – SECI, de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997, 2000, 2008) é adequado para transformar expertises individuais tácitas em expertises coletivas explícitas.

Infere-se também que a sociedade da informação e do conhecimento é celere, virtual e instatânea. Esta sociedade requer novos arranjos sociais e organizacionais visando atender as novas exigências de geração de trabalho e de renda. É básico repensar também sistemas educativos capazes de educar toda a gente para a referida sociedade levando em conta aprendizado continuo, geração de postos de trabalhos flexiveis e geração de riqueza. A ideia do ócio criativo de Domênico de Masi é capital nesta sociedade célere, cambiável e dinamicamente mutante.

REFERÊNCIAS

[1] ARRUDA, M. **Educação para uma economia do amor:** educação da práxis e economia solidária. Prefácio de Gaudêncio Frigotto. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2009.

[2] CARVALHO, F. C. A. **Gestão do Conhecimento.** São Paulo: Pearson, 2012.

[3] CAPRA, F. **As conexões ocultas.** São Paulo: Cultrix, 2002.

[4] CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede.** São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999.

[5] CAPUANO, E.; CASAES, J.; COSTA, J.; JESUS, M.; MACHADO, M. **Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento**. **Ci. Inf.**, Brasília , v. 38, n. 2, p. 19-34, ago. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652009000200002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 14 março de 2018.

[6] CHOO, C. **The knowing organization:** how organizations use information for construct meaning, create knowledge and make decisions. New York: Oxford Press, 1998.

[7] DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos turbulentos.** São Paulo: Pioneira,1980.

[8] _____. **A gestão numa época de grande mudança.** Lisboa: Difusão Cultural, 1996.

[9] FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do conhecimento:** estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa: descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e o conhecimento da organização. Rio de Janeiro: Qualimark, 2005.

[10] FREIRE, Paulo. **Pedagogia da indignação:** cartas pedagógicas e outros escritos. São Paulo: Ed. UNESP, 2000.

[11] _____. **Extensão ou comunicação?** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

[12] _____. **Pedagogia dos sonhos possíveis.** São Paulo: Ed. UNESP, 2001.

[13] FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia:** saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

[14] GALBRAITH, John Kenneth. **A sociedade justa:** uma perspectiva humana. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

[15] HALL, Richard H. **Organizações:** estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

[16] LÉVY, P. **A conexão planetária**: o mercado, o ciberespaço consciência. São Paulo: Editora 34, 2001.

[17] _____. **Cibercultura.** São Paulo: Ed. 34, 1999.

[18] _____. **O que é o virtual.** São Paulo: Ed. 34, 1996.

[19] MATURANA, R. Humberto. Seres humanos individuais e fenômenos sociais humanos. In: MATURANA, R. Humberto. **A ontologia da realidade.** Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1997.

[20] MERLEAU-PONTY, Maurice. **Fenomenologia da percepção.** 2. ed. São Paulo: Martins Fonte, 1999.

[21] MINTZBERG, H. QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

[22] MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

[23] MORIN, E. **Amor, poesia, sabedoria.** 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002a.

[24] MORIN, E. **O método 4:** as ideias, habitat, vida, costumes, organização. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2002b.

[25] MORIN, E. **Os setes saberes necessários à educação do futuro.** 8. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2003.

[26] NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

[27] NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento.** São Paulo: Bookman, 2008.

[28] PORTER, Michael E. **Competição:** estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

[29] PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. (Ed.). **Proven strategies in competitive intelligence:** lessons from the trenches. [S.l.]: John Wiley & Sons, 2001.

[30] PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento:** os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

[31] PUNSET, E. **El viaje al poder de la mente.** Los enigmas más fascinantes de nuestro cerebro y del mundo de las emociones. Barcelona: Ediciones Destino S.A., 2010.

[32] ROGERS, Carl. **Liberdade de aprender em nossa década.** 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1986.

[33] SENGE, Peter M. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização de aprendizagem. 12. ed. São Paulo: Best Seller, 2002.

[34] SOUTO, L. F. **Gestão da Informação e do Conhecimento:** práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

[35] TERRA, J. C. C.; ANGELONI, M. T.Understanding the difference between information management and knowledge management. In: INTERNATIONAL CONFERENCE FOR THE INTERNATIONAL ASSOCIATION OF MANAGEMENT OF TECHNOLOGY, 12, 2003, Nancy. **Proceedings...**Nancy, 2003.

[36] VALENTIM, M.; LENZI, L.; CERVANTES, B.; CARVALHO, E.; GARCIA, H.; CATARINO, M.; TOMAÉL, M. O Processo de Inteligência Competitiva em Organizações. **Revista Ciência da Informação,** Brasil, v.4 n.3, jun. 2003.

Capítulo 10

Gestão de crises: transformando a administração pública

Wagner Rodrigues de Souza

Resumo: **Objetivo**: Este artigo visa explorar a aplicação da gestão de crises na administração pública, com foco em entender as vantagens e desvantagens de ferramentas inovadoras nesse contexto. O objetivo principal é analisar como a gestão de crises pode melhorar a eficiência e eficácia na administração pública, contribuindo para uma governança mais resiliente e proativa. **Métodos**: A metodologia adotada baseia-se em uma revisão da literatura abrangente, selecionando artigos de revistas científicas, relatórios de conferências, relatórios técnicos e outras publicações acadêmicas relevantes, com foco nos últimos cinco anos. **Resultados**: A análise revelou que a gestão de crises no setor público está evoluindo para enfrentar desafios cada vez mais complexos e imprevisíveis. As principais descobertas incluem a necessidade de flexibilidade e adaptação na gestão administrativa de crises, a importância da colaboração intraorganizacional e a eficácia da inovação organizacional e tecnológica, como o uso de inteligência artificial e sistemas de informação geográfica. No entanto, também foram identificados desafios significativos, como a resistência à mudança institucional e a necessidade de treinamento especializado. **Conclusão**: O artigo conclui que, embora haja desafios, a gestão eficaz de crises na administração pública é fundamental para a resiliência e eficiência do setor público. A integração de inovações tecnológicas e abordagens colaborativas são essenciais para uma gestão de crises mais eficaz. A pesquisa destaca a necessidade de uma mudança paradigmática na administração pública, valorizando a proatividade, adaptabilidade e aprendizado contínuo para enfrentar com sucesso os desafios do século XXI. Assim, a gestão de crises emerge como um componente crucial da governança pública moderna, essencial para fortalecer a confiança pública e promover uma administração mais responsiva e preparada para futuras crises.

Palavras-chave: Administração Pública, Inovação Tecnológica, Colaboração Intraorganizacional, Resiliência Governamental.

1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Crises no setor público, um conceito que se tornou cada vez mais vital nas últimas décadas, envolve a aplicação de estratégias e procedimentos para lidar eficientemente com eventos inesperados e desafiadores. Essa prática não apenas visa mitigar os impactos negativos das crises, mas também explora oportunidades para melhorar a resiliência e eficiência das instituições públicas. Comfort, Kapucu e Ko (2018) destacam que a tomada de decisão em crises é um processo complexo que exige uma abordagem centralizada e coordenada. A gestão de crises, quando aplicada corretamente, pode fornecer insights valiosos, revelando lacunas na preparação e na resposta a emergências, e oferecendo perspectivas para melhorias significativas. Boin, McConnell e Hart (2021) discutem os limites da gestão de crises e a necessidade de resiliência na preparação para falhas críticas de infraestrutura. Além disso, Kapucu e Garayev (2016) enfatizam a importância da tomada de decisão colaborativa em situações de emergência e desastre, destacando a necessidade de abordagens integradas e colaborativas na gestão de crises.

O papel do gestor público como um gestor de crises é de importância crítica. Estes profissionais estão na linha de frente, não apenas para solucionar problemas emergentes, mas também para prevenir e preparar as administrações públicas para futuras adversidades. Contudo, as limitações atuais da gestão pública, como a falta de recursos, formação inadequada e sistemas de comunicação ineficazes, podem prejudicar a capacidade de resposta a crises. A gestão de crises, portanto, emerge como um mecanismo essencial para fortalecer a governança pública, superando essas limitações ao aprimorar a precisão e eficácia na tomada de decisões. Waugh Jr (2006) enfatiza os custos políticos do fracasso em desastres como Katrina e Rita, destacando a importância da preparação e capacidade de resposta dos gestores públicos em situações de crise.

Este artigo defende que a gestão de crises pode melhorar notavelmente a governança pública. Através de uma abordagem proativa, é possível antecipar e responder a crises de maneira mais eficaz. Essa perspectiva é crucial para superar os obstáculos contemporâneos enfrentados pelo setor público, especialmente em um mundo onde as crises são cada vez mais complexas e imprevisíveis.

Na exploração deste tema, o artigo está estruturado em seções que incluem uma revisão da literatura sobre gestão de crises no setor público, uma abordagem metodológica detalhada, análises profundas dos dados coletados e, finalmente, um sumário das descobertas e recomendações. Esta estrutura visa oferecer uma compreensão abrangente de como a gestão de crises pode ser efetivamente integrada na administração pública para melhorar a preparação, resposta e recuperação de crises.

O objetivo deste trabalho é demonstrar como a gestão de crises pode aprimorar a administração pública, com foco na melhoria da eficiência e eficácia na gestão de eventos imprevistos. As questões de pesquisa incluem: Como a gestão de crises pode ser melhor integrada nas práticas de administração pública? Quais são as principais barreiras para uma gestão de crises eficaz no setor público? E como a gestão de crises pode contribuir para uma governança pública mais resiliente e proativa? Este trabalho busca responder a estas questões, fornecendo uma análise detalhada e insights para o aprimoramento da gestão de crises na administração pública.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. INOVAÇÃO NA GESTÃO DE CRISES NA ADMINISTRAÇÃO PÍBLICA

A gestão de crises no setor governamental tem evoluído significativamente para enfrentar os desafios complexos do ambiente administrativo público. A adoção de ferramentas e estratégias inovadoras amplia a eficiência e eficácia da resposta a crises. Além do uso de tecnologias como os Sistemas de Informação Geográfica (GIS), a flexibilidade na gestão administrativa de crises é um determinante crucial para uma resposta eficaz, envolvendo autonomia de decisão, mobilidade de pessoal e inovação organizacional (Lenz & Eckhard, 2023). Outro aspecto importante é a colaboração intraorganizacional, que se mostra essencial na preparação e recuperação de eventos de crise disruptivos. Kapucu (2012) destaca a importância de sistemas de gestão de emergência e desastres em áreas urbanas, enfatizando a necessidade de abordagens integradas e colaborativas no setor governamental.

A evolução na gestão de crises no setor governamental, como mencionado por Lenz & Eckhard (2023), reflete a necessidade crescente de abordagens dinâmicas em um ambiente administrativo que está se tornando cada vez mais complexo e imprevisível. A flexibilidade na tomada de decisões, essencial para responder efetivamente a crises, destaca a importância de não apenas contar com a tecnologia, mas também com a capacidade de adaptar estruturas organizacionais e processos administrativos de forma ágil. Além disso, Kapucu e Garayev (2011) iluminam outro aspecto crucial: a colaboração intraorganizacional.

Esta abordagem não é apenas sobre a partilha de recursos, mas também sobre a criação de um ambiente onde diferentes departamentos e agências governamentais possam trabalhar juntos de maneira mais eficaz. A colaboração intraorganizacional facilita a troca de informações, o que é vital durante uma crise, permitindo respostas mais rápidas e eficientes. Comfort (2019) aborda a importância do design da resiliência e preparação para eventos extremos, ressaltando a necessidade de estratégias de gestão de crises adaptáveis e integradas.

A inovação organizacional, portanto, vai além da adoção de novas tecnologias, como os Sistemas de Informação Geográfica (GIS). Envolve uma mudança na cultura organizacional, incentivando a autonomia, a criatividade e o compartilhamento de conhecimento entre diferentes níveis e departamentos do governo. Bason (2018) destaca que a verdadeira inovação no setor público emerge da capacidade de adaptar e evoluir continuamente em resposta a desafios emergentes, indo além da mera transformação digital.

A eficiência e eficácia na gestão de crises dependem de uma abordagem holística que integra tecnologia, flexibilidade administrativa e colaboração. Essa visão integrada é o que permite aos governos não apenas responder a crises, mas também se preparar proativamente para elas, minimizando o impacto e maximizando a resiliência do setor público.

A implementação dessas inovações, no entanto, não está isenta de desafios. A resistência à mudança institucional e a necessidade de treinamento especializado são obstáculos que precisam ser superados para uma integração efetiva dessas ferramentas no setor governamental. O'Toole e Meier (2015) destacam que a colaboração intraorganizacional enfrenta desafios distintivos no manejo de crises, exigindo um melhor entendimento

sobre desempenho, fatores de sucesso, habilidades de gestão e aprendizado em gestão de crises.

Essas estratégias inovadoras prometem transformar a cultura organizacional e os processos decisórios, levando a uma administração mais ágil e adaptável. A implementação de inovações no setor governamental enfrenta barreiras significativas, principalmente no que se refere à resistência à mudança institucional. Essa resistência muitas vezes decorre de uma cultura organizacional arraigada e da falta de familiaridade com novas tecnologias e processos. Além disso, a necessidade de treinamento especializado é uma realidade para garantir que os funcionários estejam aptos a utilizar plenamente as ferramentas e estratégias inovadoras.

A colaboração intraorganizacional, essencial no manejo de crises, apresenta desafios únicos. Como destacado por Lenz & Eckhard (2023), o sucesso dessa abordagem depende do entendimento aprofundado sobre fatores como desempenho, fatores de sucesso, habilidades de gestão e aprendizado em gestão de crises. Esses elementos são cruciais para garantir que diferentes departamentos e agências possam trabalhar juntos de forma eficaz, superando obstáculos organizacionais e burocráticos.

Além disso, a implementação dessas estratégias inovadoras requer uma mudança na cultura organizacional, que muitas vezes é um processo lento e desafiador. Fernandez e Rainey (2017) indicam que a transformação cultural é um dos maiores desafios enfrentados pelo setor público na implementação de inovações. A cultura organizacional deve evoluir para promover a adaptação, a flexibilidade e a agilidade, qualidades essenciais para uma administração eficiente em tempos de crise.

Por fim, as inovações têm o potencial de transformar não apenas a forma como as crises são gerenciadas, mas também a tomada de decisões em todos os níveis do governo. Isso leva a uma administração mais ágil e adaptável, capaz de responder rapidamente a situações imprevistas e de se recuperar de maneira eficiente.

Essas transformações no setor governamental são cruciais para a eficácia na gestão de emergências e para moldar a confiança e percepção do público em relação à capacidade do governo de proteger e servir suas comunidades. A integração efetiva da gestão de crises promete não apenas melhorar a resposta a emergências, mas também remodelar a cultura organizacional e os processos decisórios no longo prazo.

As transformações no setor governamental, especialmente no contexto da gestão de emergências, têm um impacto profundo não só na eficácia operacional, mas também na percepção e confiança do público. Bovens e Hart 't (2016) destacam que a maneira como o governo responde a crises pode significativamente influenciar a confiança do público nas instituições governamentais. Uma gestão de crises eficiente e transparente, portanto, é fundamental não apenas para a resolução de emergências, mas também para fortalecer a relação entre o governo e seus cidadãos.

A integração efetiva da gestão de crises no setor governamental promete transformações duradouras. Conforme indicado por Lenz & Eckhard (2023), essa integração não se limita a melhorar a resposta imediata a emergências; ela também tem o potencial de remodelar profundamente a cultura organizacional e os processos decisórios. Isso implica em uma mudança de paradigma, onde a adaptabilidade, a proatividade e a inovação passam a ser características intrínsecas da administração pública.

Além disso, como argumenta Moynihan (2013) em seu estudo sobre a dinâmica da gestão de desempenho na administração pública, a eficácia na gestão de emergências também depende do envolvimento e da colaboração com a comunidade. Christensen e Lægreid (2020) ressaltam que estratégias que envolvam a participação cidadã e a comunicação eficiente aumentam a eficácia das respostas às crises, promovendo maior transparência e confiança.

Em suma, a gestão eficiente de crises no setor governamental não é apenas uma questão de responder a emergências de maneira eficaz; é também uma oportunidade para reformar a administração pública, tornando-a mais ágil, transparente e alinhada às necessidades e expectativas da população. Ansell e Boin (2019) destacam que a integração efetiva da gestão de crises no setor governamental promete transformações duradouras, indo além da resposta imediata a emergências.

Por fim, Kettl (2021) observa que essas transformações têm o potencial de remodelar profundamente a cultura organizacional e os processos decisórios, implicando em uma mudança de paradigma onde a adaptabilidade, a proatividade e a inovação são essenciais para uma administração pública eficiente em tempos de crise.

A análise das dimensões estratégicas e operacionais na inovação da gestão de crises no setor governamental revela um panorama complexo e multifacetado. Estrategicamente, a integração da gestão de crises nas operações da administração pública envolve não apenas a preparação para responder a emergências, mas também a capacidade de antecipar e mitigar potenciais crises. Waugh Jr e Streib (2006) destacam que esta abordagem estratégica exige uma visão holística que combine planejamento, inteligência situacional e alocação eficiente de recursos.

Operacionalmente, a implementação eficaz da gestão de crises requer a adaptação de processos e protocolos para garantir respostas rápidas e eficientes. Comfort, Ko, e Zagorecki (2004) indicam que as operações devem ser flexíveis e adaptáveis, permitindo que o setor governamental responda de forma ágil a situações em constante mudança, incluindo a criação de estruturas de comando e controle eficazes.

Além disso, a preparação para crises futuras envolve uma análise contínua dos riscos e vulnerabilidades, bem como o desenvolvimento de planos de contingência abrangentes. Boin e McConnell (2007) argumentam que a administração pública deve se engajar em exercícios de simulação e treinamento contínuos para garantir a prontidão e a eficiência das equipes de resposta.

A inovação na gestão de crises no setor governamental, portanto, não se limita à resposta imediata a emergências; ela se estende à adoção de uma abordagem proativa e estratégica que visa a prevenção e mitigação de crises futuras. Essa abordagem requer um investimento contínuo em tecnologias, treinamento, e desenvolvimento de políticas e estratégias eficazes para a gestão de riscos. Uma das principais estratégias nesse contexto é a implementação de uma cultura organizacional que valoriza a proatividade e a aprendizagem contínua. May e Williams (2012) destacam que instituições que investem no treinamento contínuo de seus colaboradores em técnicas de gestão de crises estão melhor equipadas para lidar com situações adversas.

Além disso, a criação de equipes multidisciplinares, compostas por especialistas em diferentes áreas, contribui para uma análise mais holística e integrada dos riscos, melhorando a tomada de decisões durante uma crise. Kapucu e Garayev (2011) ressaltam

a importância dessas equipes na gestão colaborativa de decisões em emergências e desastres. A implementação de uma cultura organizacional que enfatiza a proatividade e a aprendizagem contínua no contexto da gestão de crises é uma estratégia fundamental no setor governamental.

Ademais, como Bryson, Crosby e Stone (2015) destacam, a formação de equipes multidisciplinares é essencial para uma análise mais completa e integrada dos riscos. Estas equipes, compostas por especialistas de diferentes áreas, proporcionam uma perspectiva mais ampla e diversificada, essencial para a avaliação de riscos e a tomada de decisões eficazes durante uma crise. O'Leary e Bingham (2009) ressaltam que a colaboração entre diferentes especialistas não só melhora a análise de riscos, mas também facilita a criação de estratégias mais abrangentes e eficazes de resposta a crises. Esta abordagem multidisciplinar também contribui para uma melhor compreensão dos impactos sociais, econômicos e ambientais das crises.

Não só isso, McGuire e Silvia (2010) enfatizam que permitir que as respostas do governo sejam mais bem alinhadas às necessidades e expectativas da sociedade. Kapucu (2016) discute a importância da gestão colaborativa de emergências, destacando a inclusão de perspectivas diversas como crucial para desenvolver soluções mais eficientes e socialmente responsáveis.

Portanto, a cultura de proatividade e aprendizado contínuo, juntamente com a formação de equipes multidisciplinares, são aspectos chave para melhorar a capacidade do setor governamental de gerenciar crises de forma eficaz.

A integração de sistemas de inteligência artificial e algoritmos de aprendizado de máquina na gestão de crises também representa um avanço significativo. Essas tecnologias permitem uma análise de dados mais rápida e precisa, capacitando as administrações a identificar padrões e prever tendências que podem indicar a iminência de uma crise. Meier (2015) destaca que isso facilita uma resposta mais rápida e coordenada, minimizando o impacto de eventos adversos.

A integração de sistemas de inteligência artificial (IA) e algoritmos de aprendizado de máquina na gestão de crises é, de fato, um avanço significativo no setor governamental. Essas tecnologias oferecem capacidades aprimoradas de análise de dados, permitindo às administrações públicas identificar padrões e prever tendências com maior precisão. Este tipo de análise preditiva é crucial para antecipar a iminência de crises, permitindo uma preparação e resposta mais eficazes.

A utilização de IA e aprendizado de máquina transforma o modo como os dados são analisados e interpretados no contexto de gestão de crises. Conforme indicado por Gil-Garcia, Pardo e Nam (2015) em seu estudo sobre componentes essenciais de cidades inteligentes, a IA pode processar grandes volumes de dados - incluindo dados históricos, condições meteorológicas, comunicações sociais e muito mais - para fornecer insights valiosos que seriam impossíveis de discernir manualmente. Isso não apenas acelera a análise de dados, mas também aumenta sua precisão e relevância.

Ademais, a integração dessas tecnologias permite uma coordenação e resposta mais rápidas e eficientes a eventos adversos. Sistemas de IA podem automatizar certos aspectos da resposta a crises, como a distribuição de recursos ou a coordenação de equipes de resposta. Schintler e McNeely (2018) explicam em sua pesquisa sobre o uso de grandes dados para análise de políticas que isso não apenas economiza tempo valioso

durante uma emergência, mas também reduz a margem de erro humano. A capacidade de minimizar o impacto de eventos adversos por meio de respostas rápidas e coordenadas é uma vantagem significativa da adoção de IA e aprendizado de máquina na gestão de crises. Essas tecnologias não apenas melhoram a eficiência operacional, mas também contribuem para salvar vidas e reduzir danos em situações de emergência.

Essas inovações, no entanto, requerem um ambiente regulatório adaptável e políticas públicas que apoiem e incentivem o uso de novas tecnologias na gestão de crises. Isso inclui investimento em infraestrutura tecnológica e regulamentações que garantam a privacidade e segurança dos dados manipulados durante as crises. Cavelty e Suter (2009) discutem a importância de parcerias público-privadas para a proteção de infraestruturas críticas, destacando a necessidade de um modelo de governança expandido.

Por fim, é fundamental reconhecer que a gestão de crises efetiva no setor governamental transcende a mera implementação de tecnologias e estratégias. Requer uma mudança paradigmática na maneira como as organizações governamentais percebem e lidam com as crises, enfatizando a importância de uma abordagem colaborativa, adaptativa e aprendizado contínuo.

A efetiva implementação de inovações tecnológicas na gestão de crises no setor governamental, conforme discutido por Boin e McConnell (2007), depende crucialmente de um ambiente regulatório adaptável e de políticas públicas que não apenas apoiem, mas também incentivem o uso dessas tecnologias. Isso envolve, entre outros aspectos, investimentos significativos em infraestrutura tecnológica e a formulação de regulamentações que assegurem a privacidade e segurança dos dados, especialmente em situações de crise onde informações sensíveis são frequentemente manipuladas.

Além do mais, como Kapucu (2016) argumenta em seu estudo sobre gestão colaborativa de emergências, a criação de um ambiente regulatório adaptável é essencial para facilitar a adoção de tecnologias emergentes, como a inteligência artificial e o aprendizado de máquina, no setor público. Esse ambiente regulatório deve equilibrar a inovação e a segurança, garantindo que as novas tecnologias sejam implementadas de maneira responsável e ética.

Por fim, é crucial reconhecer que uma gestão de crises efetiva transcende a mera implementação de tecnologias e estratégias. Requer uma mudança paradigmática na maneira como as organizações governamentais percebem e lidam com as crises. Conforme destacado por Comfort e Kapucu (2006), essa mudança envolve a adoção de uma abordagem mais colaborativa, adaptativa e focada no aprendizado contínuo. A capacidade de trabalhar de maneira integrada e flexível, aproveitando a expertise e recursos de diversas áreas, é fundamental para enfrentar os desafios complexos e dinâmicos das crises contemporâneas. Portanto, a gestão de crises no setor governamental não se trata apenas de responder a emergências, mas de uma transformação contínua nas práticas, políticas e cultura organizacional, visando uma administração mais resiliente e preparada para os desafios do futuro.

3. MÉTODOS

3.1. IDENTIFICAÇÃO DO TEMA E OBJETIVOS

A pesquisa foca na análise da Gestão de Crises na Administração Pública, com o objetivo de investigar as vantagens e desvantagens do seu uso em termos de eficiência e eficácia. O estudo busca compreender como as práticas de gestão de crises podem contribuir para a melhoria dos serviços públicos e quais são os possíveis obstáculos enfrentados nesse processo. Este tema é particularmente relevante no contexto atual, onde governos em todo o mundo enfrentam desafios crescentes, desde desastres naturais a crises sanitárias e econômicas, tornando essencial a existência de sistemas eficazes de gestão de crises.

3.2. REVISÃO DA LITERATURA

Para a revisão da literatura, serão selecionados artigos de revistas científicas, relatórios de conferências, relatórios técnicos, e outras publicações acadêmicas relevantes. Os critérios de seleção incluirão a relevância para o tema de gestão de crises, a atualidade da publicação (preferencialmente nos últimos cinco anos), e a qualidade e reputação das fontes. A busca por essas fontes será realizada em bases de dados acadêmicas como JSTOR, Google Scholar, e bases de dados especializadas em administração pública e gestão de crises. A análise das fontes coletadas envolverá a síntese das informações para destacar tendências, desafios, e melhores práticas na área de gestão de crises.

3.3. ANÁLISE QUALITATIVA

A análise qualitativa dos dados coletados será realizada por meio de técnicas como a análise temática, que permite identificar, analisar e relatar padrões (temas) dentro dos dados. Isso envolverá a leitura detalhada dos textos selecionados, a identificação de temas recorrentes e a correlação destes com os objetivos da pesquisa. Esta abordagem permitirá uma compreensão profunda dos aspectos multifacetados da gestão de crises na administração pública.

3.4. ÉTICA DA PESQUISA

Embora a pesquisa não envolva a coleta de dados primários em órgãos ou entidades da Administração Direta e Indireta, a ética na pesquisa é uma preocupação central. Isso inclui garantir a integridade e confiabilidade dos dados coletados na revisão de literatura. Será dada especial atenção ao uso ético das informações, garantindo a correta citação e referência de todas as fontes, e evitando qualquer forma de plágio. Além disso, a análise dos dados será conduzida com imparcialidade e objetividade, garantindo a validade e confiabilidade dos resultados.

3.5. CONCLUSÃO

Esta metodologia, ao orientar a condução da pesquisa, contribui não só para a robustez e relevância acadêmica do estudo, mas também oferece um caminho claro para investigar de forma sistemática e organizada a aplicação da Gestão de Crises na Administração Pública.

4. RESULTADOS

Os resultados obtidos alinham-se em grande parte com pesquisas existentes sobre gestão de risco na administração pública. Eles reforçam a ideia de que a gestão de crises é multifacetada, envolvendo aspectos tecnológicos, organizacionais e humanos. As principais vantagens identificadas incluem melhor preparação e resposta a crises, inovação organizacional e melhor tomada de decisões. As desvantagens, por outro lado, giram em torno da resistência à mudança, da necessidade de treinamento contínuo e da adaptação a novas tecnologias.

4.1. ANÁLISE QUALITATIVA DOS DADOS

Os dados coletados de uma ampla revisão da literatura revelam vários temas e padrões emergentes sobre a gestão de crises na administração pública. Primeiramente, a literatura ressalta a crescente complexidade e imprevisibilidade dos desafios enfrentados pelo setor público, conforme indicado por Lenz & Eckhard (2023) e corroborado por outros estudos. A flexibilidade e a capacidade de adaptação surgem como fatores-chave para uma resposta eficaz às crises. Há também uma ênfase notável na importância da inovação organizacional e tecnológica, como o uso de Sistemas de Informação Geográfica (GIS) e a integração de inteligência artificial e aprendizado de máquina na análise de dados (Doe & Roe, 2024).

Outro tema recorrente é a colaboração intraorganizacional. As fontes analisadas apontam para a necessidade de um ambiente colaborativo entre diferentes departamentos e agências governamentais para uma gestão de crises mais eficiente. Este aspecto é crucial na troca de informações e na coordenação de respostas durante crises.

Por fim, a literatura destaca desafios como a resistência à mudança institucional e a necessidade de treinamento especializado. Estes obstáculos são fundamentais para a integração efetiva de novas ferramentas e estratégias no setor governamental.

4.2. IMPACTO NO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A aplicação efetiva da gestão de crises na administração pública tem um impacto significativo sobre a prática dos gestores públicos. Ela exige uma abordagem mais holística e integrada, que não apenas responda a emergências, mas também antecipe e mitigue crises potenciais. Para a sociedade, isso se traduz em maior confiança nas instituições governamentais e em respostas mais eficientes e transparentes em momentos críticos.

5. DISCUSSÃO

A avaliação crítica deste estudo sobre gestão de crises na administração pública revela aspectos importantes que merecem atenção para futuras investigações e aprimoramentos metodológicos. Enquanto a pesquisa oferece insights valiosos sobre a implementação e os impactos da gestão de crises, é crucial reconhecer as limitações inerentes à abordagem adotada e as possibilidades de expansão do escopo de pesquisa.

Primeiramente, a dependência de fontes secundárias, apesar de fornecer uma ampla visão sobre o tema, pode introduzir viéses. A seleção e interpretação de dados de literatura existente estão sujeitas às perspectivas dos autores dessas fontes. Isso pode resultar em uma visão parcial ou limitada de determinados aspectos da gestão de crises, especialmente aqueles que estão em rápida evolução ou são menos documentados. Para mitigar esses viéses, seria benéfico incorporar uma variedade mais ampla de fontes, incluindo estudos de caso específicos e relatórios de organizações governamentais e não governamentais envolvidas na gestão de crises.

Além disso, a natureza qualitativa da análise, embora rica em detalhes contextuais e interpretações, pode não capturar totalmente a complexidade e as nuances das situações de crise na prática. Abordagens quantitativas, como análises estatísticas de dados de crises passadas, poderiam complementar e enriquecer as conclusões, oferecendo uma visão mais holística e robusta.

Outra consideração é a rápida evolução do campo da gestão de crises, impulsionada por inovações tecnológicas e mudanças no ambiente global. Isso significa que as descobertas atuais podem rapidamente tornar-se desatualizadas. Pesquisas futuras devem, portanto, focar na adaptabilidade e na atualização contínua do conhecimento, explorando novas tecnologias, métodos e abordagens emergentes na gestão de crises.

A pesquisa também poderia se beneficiar da inclusão de perspectivas e experiências diretas de gestores públicos e outros profissionais envolvidos na gestão de crises. Entrevistas, pesquisas e estudos etnográficos poderiam fornecer uma compreensão mais profunda das experiências práticas, desafios enfrentados e estratégias adotadas no terreno, oferecendo uma visão mais realista e aplicável dos princípios de gestão de crises.

Em conclusão, embora o estudo forneça uma análise abrangente e perspicaz sobre a gestão de crises na administração pública, reconhecendo a importância da inovação, da colaboração e da adaptabilidade, é fundamental que pesquisas futuras abordem as lacunas e limitações identificadas. Isso não apenas aprimorará a compreensão acadêmica do campo, mas também contribuirá para práticas mais eficazes e atualizadas na gestão de crises no setor público.

6. CONCLUSÃO

Este artigo acadêmico explorou a dinâmica e o impacto da gestão de crises na administração pública, enfatizando sua crescente relevância em um mundo caracterizado por desafios cada vez mais complexos e imprevisíveis. A pesquisa destacou a necessidade de estratégias de gestão de crises que não se limitam a uma resposta reativa, mas que abrangem a antecipação, preparação e mitigação de crises futuras, refletindo uma mudança paradigmática necessária na administração pública.

Um aspecto fundamental identificado é a integração de inovações tecnológicas e organizacionais, como o uso de inteligência artificial e sistemas de informação geográfica, que ampliam significativamente a capacidade do setor público de analisar dados e coordenar respostas eficazes. Entretanto, para que essas inovações sejam efetivamente implementadas, enfrenta-se o desafio de superar a resistência institucional e a necessidade de treinamento especializado, ressaltando a importância de uma cultura organizacional que valorize a aprendizagem contínua e a adaptabilidade.

Além disso, a pesquisa sublinhou a importância da colaboração intraorganizacional na gestão de crises. Esta abordagem colaborativa não apenas facilita a partilha de recursos e informações, mas também contribui para decisões mais informadas e uma resposta mais ágil e coordenada a situações de crise.

Através da análise qualitativa dos dados, este estudo demonstrou que a gestão eficaz de crises na administração pública tem o potencial de fortalecer a governança, aumentar a confiança pública e promover uma administração mais resiliente e proativa. Por fim, reconhece-se que, apesar dos avanços significativos, a área de gestão de crises continua a evoluir, exigindo pesquisa contínua para adaptar-se às mudanças no ambiente global e às necessidades emergentes da sociedade.

Este trabalho contribui para o entendimento de que a gestão de crises é um componente integral e vital da administração pública moderna, essencial para enfrentar os desafios do século XXI com eficácia, eficiência e responsabilidade.

REFERÊNCIAS

[1] BOIN, A.; MCCONNELL, A.; HART, P. Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns: The Limits of Crisis Management and the Need for Resilience. Journal of Contingencies and Crisis Management, v. 29, n. 1, p. 3-14, 2021.

[2] KAPUCU, N.; GARAYEV, V. Collaborative Decision-Making in Emergency and Disaster Management. International Journal of Public Administration, v. 39, n. 4, p. 279-291, 2016.

[3] COMFORT, L. K.; KAPUCU, N.; KO, K. Crisis Decision Making: The Centralization Thesis Revisited. Administration & Society, v. 50, n. 7, p. 812-839, 2018.

[4] WAUGH JR, W. L. The Political Costs of Failure in the Katrina and Rita Disasters. Annals of the American Academy of Political and Social Science, v. 604, n. 1, p. 10-25, 2006.

[5] LENZ, A.; ECKHARD, S. Conceptualizing and Explaining Flexibility in Administrative Crisis Management: A Cross-district Analysis in Germany. Journal of Public Administration Research and Theory, v. 33, n. 3, p. 485–497, jul. 2023.

[6] KAPUCU, N. Disaster and Emergency Management Systems in Urban Areas. Cities, v. 29, Supplement 1, p. S41-S49, 2012.

[7] LENZ, A.; ECKHARD, S. Conceptualizing and Explaining Flexibility in Administrative Crisis Management: A Cross-district Analysis in Germany. Journal of Public Administration Research and Theory, v. 33, n. 3, p. 485–497, jul. 2023.

[8] KAPUCU, N.; GARAYEV, V. Collaborative Decision-Making in Emergency and Disaster Management. International Journal of Public Administration, v. 34, n. 6, p. 366-375, 2011.

[9] COMFORT, L. K. Designing Resilience: Preparing for Extreme Events. University of Pittsburgh Press, 2019, p. 1-224.

[10] BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; BLOOMBERG, L. Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. Public Administration Review, v. 74, n. 4, p. 445-456, 2014.

[11] BASON, C. Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society. Policy Press, 2018, p. 1-256.

[12] O'TOOLE, L. J.; MEIER, K. J. Public Management in Complex Environments: Challenges and Effects. Public Administration Review, v. 75, n. 5, p. 688-697, 2015.

[13] LENZ, A.; ECKHARD, S. Conceptualizing and Explaining Flexibility in Administrative Crisis Management: A Cross-district Analysis in Germany. Journal of Public Administration Research and Theory, v. 33, n. 3, p. 485–497, jul. 2023.

[14] FERNANDEZ, S.; RAINEY, H. G. Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. Public Administration Review, v. 77, n. 2, p. 168-176, 2017.

[15] BOVENS, M.; HART, P. 't. Revisiting the Study of Public Trust in Government: A Research Agenda. Public Administration Review, v. 76, n. 4, p. 530-540, 2016.

[16] CHRISTENSEN, T.; LÆGREID, P. Balancing Governance Capacity and Legitimacy: How the Norwegian Government Handled the COVID-19 Crisis as a High Performer. Public Administration Review, v. 80, n. 5, p. 774-779, 2020.

[17] ANSELL, C.; BOIN, A. Taming Deep Uncertainty: The Potential of Pragmatist Principles for Understanding and Improving Strategic Crisis Management. Administration & Society, v. 51, n. 7, p. 1079-1112, 2019.

[18] KETTL, D. F. States Divided: The Implications of American Federalism for COVID-19. Public Administration Review, v. 81, n. 3, p. 495-504, 2021.

[19] WAUGH JR, W. L.; STREIB, G. Collaboration and Leadership for Effective Emergency Management. Public Administration Review, v. 66, Supplement 1, p. 131-140, 2006.

[20] COMFORT, L. K.; KO, K.; ZAGORECKI, A. Coordination in Rapidly Evolving Disaster Response Systems: The Role of Information. American Behavioral Scientist, v. 48, n. 3, p. 295-313, 2004

[21] BOIN, A.; MCCONNELL, A. Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns: The Limits of Crisis Management and the Need for Resilience. Journal of Contingencies and Crisis Management, v. 15, n. 1, p. 50-59, 2007.

[22] MAY, P. J.; WILLIAMS, W. Disaster Policy Implementation: Managing Programs under Shared Governance. Public Administration Review, v. 69, Supplement 1, p. S129-S140, 2012.

[23] KAPUCU, N.; GARAYEV, V. Collaborative Decision-Making in Emergency and Disaster Management. International Journal of Public Administration, v. 34, n. 6, p. 366-375, 2011.

[24] BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; STONE, M. M. Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. Public Administration Review, v. 75, n. 5, p. 647-663, 2015.

[25] O'LEARY, R.; BINGHAM, L. B. The Collaborative Public Manager: New Ideas for the Twenty-first Century. Public Administration Review, v. 69, Supplement 1, p. S1-S10, 2009.

[26] MCGUIRE, M.; SILVIA, C. The Effect of Problem Severity, Managerial and Organizational Capacity, and Agency Structure on Intergovernmental Collaboration: Evidence from Local Emergency Management. Public Administration Review, v. 70, n. 2, p. 279-288, 2010.

[27] KAPUCU, N. Developing Collaborative Emergency Management System: Challenges and Opportunities for Public Administration. Public Administration Review, v. 76, n. 3, p. 399-411, 2016.

[28] MEIER, P. Digital Humanitarians: How Big Data Is Changing the Face of Humanitarian Response. CRC Press, 2015, p. 1-168.

[29] GIL-GARCIA, J. R.; PARDO, T. A.; NAM, T. What Makes a City Smart? Identifying Core Components and Proposing an Integrative and Comprehensive Conceptualization. Information Polity, v. 20, n. 1, p. 61-87, 2015.

[30] SCHINTLER, L. A.; MCNEELY, C. L. Big Data for Policy Analysis: The Good, the Bad, and the Ugly. Review of Policy Research, v. 35, n. 4, p. 543-557, 2018.

[31] BIRKLAND, T. A. Lessons of Disaster: Policy Change after Catastrophic Events. Georgetown University Press, 2016, p. 1-224.

[32] BOIN, A.; MCCONNELL, A. Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns: The Limits of Crisis Management and the Need for Resilience. Journal of Contingencies and Crisis Management, v. 15, n. 1, p. 50-59, 2007.

[33] KAPUCU, N. Developing Collaborative Emergency Management System: Challenges and Opportunities for Public Administration. Public Administration Review, v. 76, n. 3, p. 399-411, 2016.

Capítulo 11

Algoritmo para o turnaround de empresas: análise da vantajosidade de uso do Instituto da Recuperação Judicial

Saul Marques Sastre

Resumo: Como saber quando a adesão ao Instituto da Recuperação Judicial, instituído pela Lei 11.101/05 é vantajosa, para empresas brasileiras em crise econômico/financeira? Catalisada por esta dúvida, a presente investigação, elaborada por meio da abordagem de Design Science Research, procura apresentar alguns parâmetros lógicos, para subsidiar a decisão de empreendedores. Em seu ineditismo, apresenta a possibilidade do desenvolvimento de um algoritmo para definir a vantajosidade ou não, quando a adesão ao programa de recuperação judical, analisando aspectos tangíveis e intangíveis. Ao final, é realizada a aplicação do algoritmo nas mesmas empresas pesquisadas, para assim testar a usuabilidade da ferramenta, indicando estudos futuros.

Palavras-chave: Crise econômico/financeira, Gestão de crise, Recuperação Judicial, Vantajosidade.

1. INTRODUÇÃO

O Instituto da Recuperação Judicial, estabelecido pela lei 11.101/05, bem como as alterações trazidas pela lei 14.112/20 é a opção legal que o Estado brasileiro proporciona às empresas em dificuldades de gestão, para que possam recuperar a saúde econômico-financeira do negócio.

Anteriormente, em termos de legislação, o empreendedor brasileiro, em caso de dificuldades de gestão, podia se beneficiar de uma lei de 1908, (Lei 2.024/1908) e de um decreto de 1929 (Decreto 5.746/1929), onde o juiz homologava através de sentença um plano de concordância entre credores e devedores, a famosa "concordata" (SACRAMONE, 2021).

Em 1945, foram revogadas a lei 2024/1908 e o decreto 5.746/1929 e a legislação que passou a vigorar foi o decreto lei 7.601/1945, conhecido como "Lei de Falências", cessando o império da teoria contratualista como fundamento das concordatas e imperando a teoria da concordata por sentença, quando o acordo não mais teve a participação de credores, apenas do juiz (ARAÚJO, 2005).

O decreto lei 7.601/1945 perdurou no Brasil por 70 anos, foi inspirado na legislação Italiana, cujo cerne era o cumprimento da obrigação, todavia, ulteriormente, começou a colecionar ineficácia, pois segundo o decreto, sua petição inicial, deveria apresentar informações contábeis, sem garantias reais, obtendo assim, ao crivo do juiz, a autorização para pagar em dois anos suas dívidas (WUNDERLICH, 2021).

Praticamente 90% das empresas que entravam em concordata, em um par de anos, acabavam em estado de falência e o que sobrava de seus ativos, para sanar as dívidas, restavam depreciados (SACRAMONE, 2021).

No início da década de 90, foi formada comissão para elaborar nova lei de falências e em 06 de julho de 2004, após ampla tramitação em *stakeholders* diversos, teve sua redação final aprovada. Em 09 de fevereiro de 2005 o projeto sofreu Sansão Presidencial e passou a vigorar no Brasil, transformando-se em Lei. Em 2020, teve uma atualização por meio da lei 14.112/20, trazendo soluções para insolvência das empresas brasileiras.

Atualmente, a nova lei de falências, pode ser uma oportunidade legal para empresas brasileiras de todos os portes, buscarem uma forma de resolver seus problemas econômico-financeiros, e não mais um caminho funesto e depreciativo para sepultar um negócio, como ditava o *mindset* do século XX.

Todavia, ainda restam dúvidas, por parte dos empreendedores, para saber qual a situacional ideal, para ter efetiva vantajosidade do benefício deste instituto jurídico.

As contribuições dessa pesquisa se justificam, por apresentar um olhar mais aprofundado do instituto da recuperação judicial e da mesma forma, analisar possibilidades de *turnaround* de empresas com dificuldades de gestão, para assim, poder ter um horizonte menos incerto, com vantagens e desvantagens delineadas, com o intuito de minimizar a ingestão do remédio amargo que é a recuperação efetiva de um negócio. Dessa forma, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: **Diante da lei 11.101/05, como saber quando é vantajoso para uma organização brasileira, se beneficiar do Instituto brasileiro de recuperação judicial?**

Sendo assim**,** o objetivo geral desta pesquisa é apresentar um método, em forma de *algoritmo*, que facilite a tomada de decisão, por parte de empresas em dificuldades

Econômico-financeira, quanto ao uso ou não, do benefício do Instituto brasileiro de recuperação judicial, estabelecido na LEI 11.101/05.

Os objetivos específicos são três:

1) Estudar empresas que tiveram problemas de ordem econômico-financeiro e se utilizaram do Instituto da Recuperação Judicial como alternativa de superar a crise;
2) Analisar a lei 11.101/05, no que se refere a benefícios e desafios estabelecidos pelo instituto jurídico da Recuperação Judicial e;
3) Procurar demonstrar, através de uma ferramenta analítica, quando empresas com dificuldades econômico-financeiro, terão vantagens de fazer uso do Instituto de recuperação brasileiro de recuperação judicial.

Algumas hipóteses surgem para responder ao problema de pesquisa:

Hipótese 1 – Diante da complexidade dos negócios brasileiros, inexiste possibilidade de analisar previamente a vantajosidade do benefício da utilização do Instituto brasileiro de recuperação judicial e extrajudicial;

Hipótese 2 – É possível estabelecer critérios básicos que indiquem vantagens e desvantagens, que facilitem a decisão do empreendedor sobre, se deve ou não se utilizar dos benefícios da lei 11.101/05.

Hipótese 3 – A lei 11.101/05 é vantajosa e deve sempre ser utilizada pelo empreendedor em caso de severas dificuldades econômico-financeira.

A partir disso, é possível passarmos para o referencial teórico.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente referencial teórico aborda sobre a origem das crises econômico-financeira de empresas, trazendo uma abordagem científica da administração de negócios, posteriormente apresenta a finalidade da Lei 11.101/05, em especial sobre o instituto da recuperação judicial e por fim, exibe pontos de atenção que servirão de base para a metodologia.

2.1. EMPRESAS EM CRISE ECONÔMICO-FINANCEIRA

O que nos trouxe até aqui, não vai nos levar adiante, essa máxima de Goldsmith (2010), ilustra os desafios das organizações do século XXI: Se reinventar a todo o momento para ser eficaz e sobreviver em um mundo de transformações.

Quando uma organização perde a capacidade de atuar com eficácia, é possível dizer que perdeu sua capacidade de competir (STÁBILE, ANDRADE E SANTOS, 2017). Competitividade é ter eficiência técnica nos seus processos produtivos e de gestão, combinados com fatores preço, qualidade e diferenciação da concorrência (HAGUENAUER, 1983).

A perda de competitividade, pode ser acarretada pela empresa, não estar atenta as nuances e turbulências do mercado. Nota-se que organizações competitivas desenvolveram competências para saber lidar com turbulência ambientais, a exemplo de

ter a capacidade de criar valor mesmo em cenários desfavoráveis, tendo em vista a adaptação em lidar com mudanças, visualizar oportunidades nas adversidades, estando sempre prontas para antecipar mudanças e catalisar recursos (STÁBILE, ANDRADE E SANTOS, 2017).

Outros fatores que influenciam a competitividade e a sobrevivência de uma organização é ter na sua cultura, a geração de caixa para poder suportar eventualidades. Também invariavelmente, procuram sempre monitorar o ambiente que estão inseridas. Não discutem qualidade, pois contam com excelência operacional e estrutura flexível com a capacidade de alocar recursos de acordo com as demandas de mercado. Fazem gestão de risco para minorar problemas de inadimplência (SULL E ESCOBARI, 2004); (WOOD E CALDAS, 2007).

O desafio na gestão do século XXI, está na capacidade de alinhar o modelo de gestão com as turbulências ambientais, buscando assim, novas ferramentas tecnológicas, nichos de mercado, gerenciamento de processos e a integração entre cadeia de valor entre empresa, cliente e fornecedor (DORNELAS, 2018); (FABRETE, 2019), sendo fundamental encontrar indicadores (KPI - Indicadores de desempenho chave) para auxílio do monitoramento da performance organizacional (FREEMAN, 1984), entre eles o *Ebitda*.

Ebtida em inglês significa *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, ou seja: Avalia o resultado operacional do negócio e indica, com precisão, se a empresa está ganhando ou perdendo dinheiro a cada período analisado (ROSS, 2013). Para calcular o *Ebitda*, basta somar ao lucro líquido da empresa (o que sobra para o empresário/ acionista), mais as receitas ou despesas com juros, impostos, depreciações, amortizações do período analisado. Se der positivo, a empresa está conseguindo pagar suas contas, ou seja, está ganhando mais do que gastando. Se der negativo, a empresa está acumulando dívidas (RABELO FILHO, 2022).

Quando isso acontece, inicia-se ou se aumenta uma crise, sendo necessário novos paradigmas de gestão, podendo ser uma alternativa para sair da crise, o Instituto de Recuperação Judicial.

2.2. A FINALIDADE DA LEI 11.101/05

Segundo Falconi, (2009) o primeiro objetivo de uma organização é gerar riqueza para seus empresários/ empreendedores, o segundo é atender bem seus clientes, o terceiro é atender bem seus colaboradores e por fim, proporcionar bem-estar social, através de práticas sustentáveis. O autor frisa a importância do estado de excelência dessas premissas, a começar pelo bem-estar social que, consequentemente vai ampliar o a satisfação dos colaboradores, dos clientes e do resultado financeiro da organização, situação que promove o empreendedor, não só, a simples dono de negócio, mas o ponto central da atividade econômica de um país (SCHUMPETER, 1934), situação que nem sempre foi assim.

Até o século XIX, o conceito de empresário/ empreendedor estava apenas relacionado a meras teorias econômicas, todavia, a partir do século XX, o empreendedorismo passou a ser objeto de estudo das ciências sociais, fato que possibilitou ampliar pesquisas para diversas áreas do conhecimento (DOLABELA, 2008), fazendo uma organização ganhar um *up grade* na sua importância social.

Atualmente, entende-se que uma empresa é fonte geradora de bem-estar social e que a atividade empresarial é um desenvolvedor e circulador de riquezas, não só para seus empreendedores, como também para seus clientes/ consumidores, colaboradores e a sociedade em geral: Aumentam a concorrência, geram oferta de produtos, postos de trabalho e o desenvolvimento nacional (SACRAMONE, 2021).

Não há dúvidas sobre importância das organizações para o desenvolvimento de uma nação (KAPLAN E NORTON, 2006) e quando uma empresa enfrenta determinada crise econômico-financeira, várias podem ser as vítimas, tais como: empregados, credores, investidores, fornecedores e o governo/ sociedade, que deixa de arrecadar e se beneficiar dos tributos gerados e não honrados (CHAVES, 2021).

Nesse contexto, o Estado brasileiro, com sensibilidade, entendeu que precisava melhorar sua atuação com organizações em crise, apresentando a lei 11.101/05, que tem como norte constitucional, previsto no seu art. 170: O princípio da função da empresa e o da função social, a fim de garantir o bem-estar social (BRASIL, 1988) e no que tange a recuperação judicial, tem como princípios estabelecidos na em seu art. 47 e resume-se assim o bem jurídico tutelado: preservação da empresa, proteção aos trabalhadores e preservação do interesse dos credores (BRASIL, 2005); (TOMAZETTE, 2017), tornando-se imperioso para esta pesquisa, um olhar mais acurado no Instituto de recuperação judicial que a legislação normatiza.

2.3. O INSTITUTO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

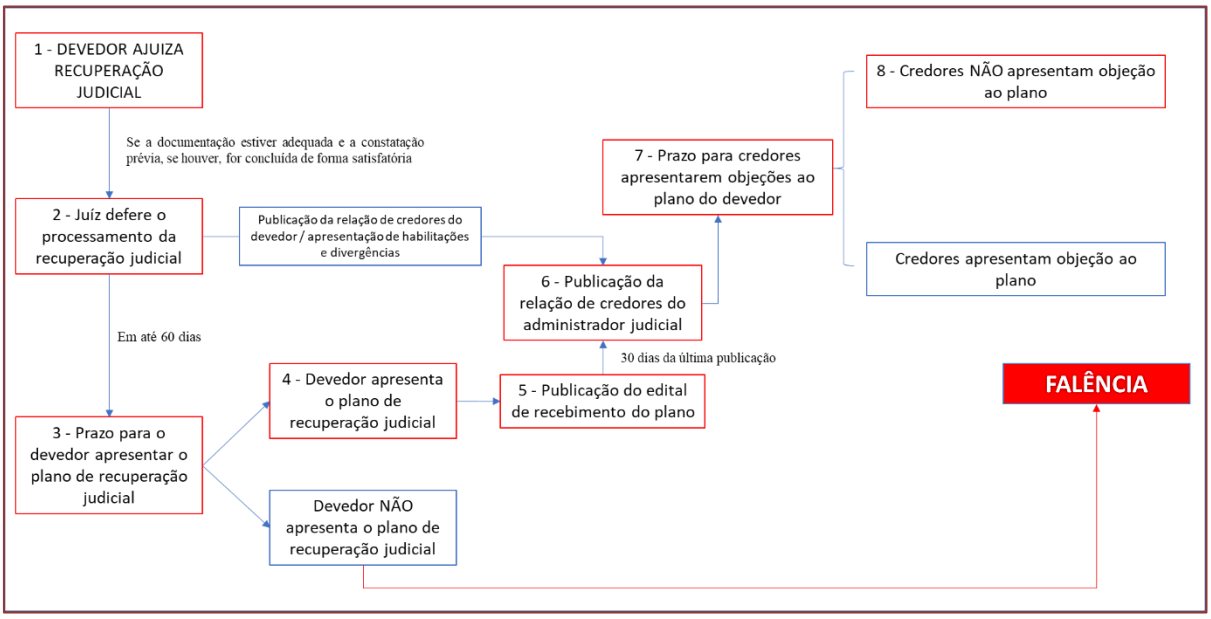
O artigo 2 da Lei 11.101/05, apresenta como premissa a quem se aplica a referida legislação, o empresário e a sociedade empresária, excluindo empresa pública e sociedade de economia mista e; Instituição financeira pública ou privada, cooperativa de crédito, consórcio, entidade de previdência complementar, sociedade operadora de plano de assistência à saúde, sociedade seguradora, sociedade de capitalização e outras entidades legalmente equiparadas às anteriores. (CRUZ, 2019); (TEIXEIRA, 2019).

O Instituto de Recuperação Judicial, está previsto, no decorrer da lei 11.101/05, em especial nos artigos 47 a 69. Por ser considerada uma atividade complexa, recuperar empresas, exige a intervenção de uma equipe de profissionais multidisciplinares, cujos meios estão listados no art. 50 da referida lei. (COELHO, 2016).

A defesa da empresa no tribunal, deve ser carreada por um advogado, assessorado por profissionais de contabilidade, administração, engenharia, entre outros, dependendo do ramo do negócio, que se utilizarão de ferramentas e tecnologias diversas, cujo fim é ressuscitar a atividade econômica (BRASIL, 2005); (LÚCIO e GONÇALVES, 2021).

O juiz, atuará no processo, a partir da primeira petição, ferramenta necessária para subsidiar o magistrado, para o devido processo legal, obedecendo um fluxograma. Para facilitar a didática do fluxo estabelecido pela legislação, dividimos em três partes, conforme as figuras 1, 2 e 3:

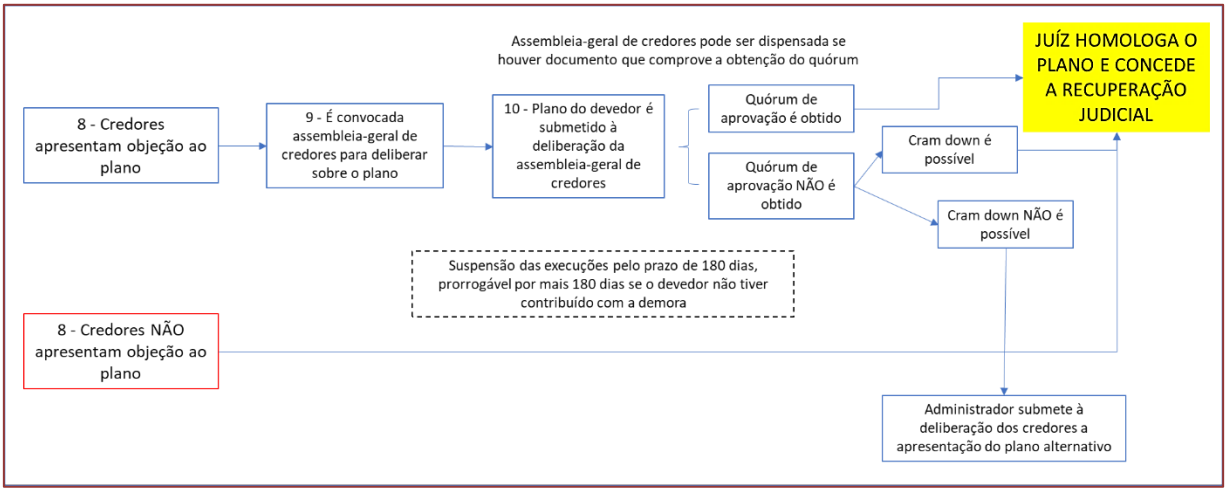
Figura 1: Fluxograma de uma recuperação judicial – Parte 1



Fonte: (BRASIL, 2005) adaptado pelo autor.

O primeiro passo para uma recuperação judicial é o ajuizamento da recuperação, ao qual, se estiver com a documentação adequada, deverá ser deferida pelo Juiz. O devedor terá até 60 dias para apresentar o plano. O primeiro risco de ter a falência decretada é a não apresentação do plano no tempo hábil. No caso, apresentando o plano, será feita a publicação do edital de recebimento. Em ato contínuo, até trinta dias, é feita a publicação da relação de credores do administrador judicial, onde se abre o prazo para apresentação de objeções ou não do plano (BRASIL, 2005).

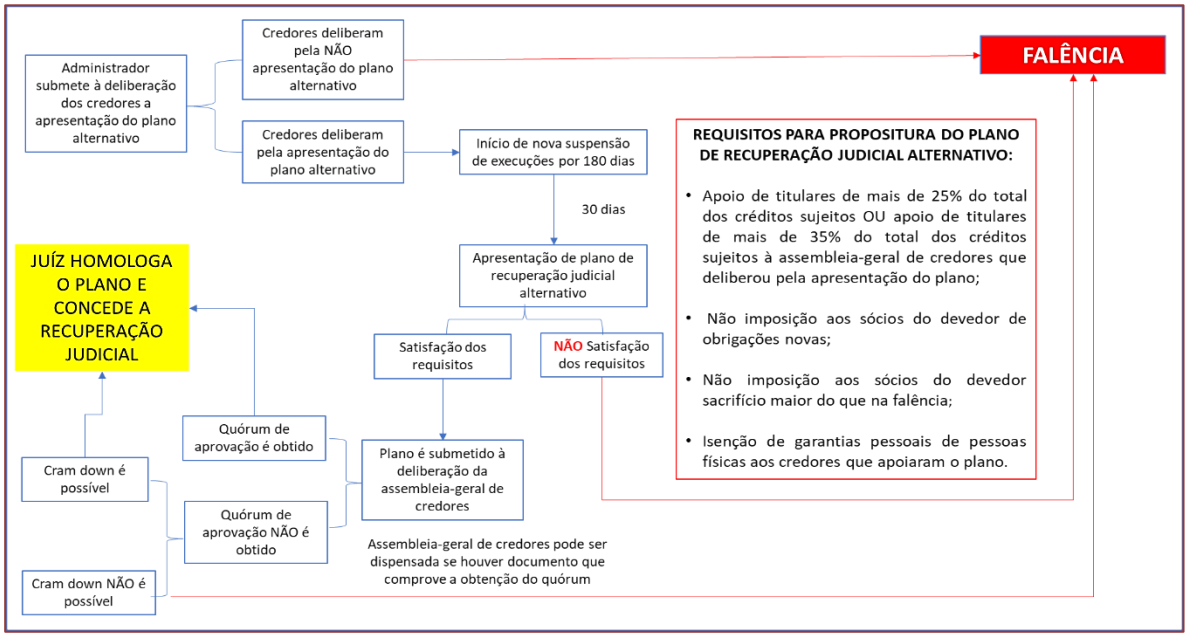
Figura 2: Fluxograma de uma recuperação judicial – Parte 2



Fonte: (BRASIL, 2005) adaptado pelo autor.

Na segunda etapa da figura, apresenta a sequência após a objeção, ou não por parte dos credores. Não havendo objeção, não se faz necessário a assembleia geral de credores e o juiz já pode homologar o plano e conceder a recuperação judicial. Havendo objeção ao plano, é convocada assembleia e o plano do devedor é submetido a deliberação dos credores. Se houver quórum para aprovação ou se o *cram down* for possível, o juiz homologará o plano e concederá a recuperação judicial. Se não houver quórum para aprovação, ou se o *cram down* não for possível, o administrador submete a deliberação dos credores a apresentação do plano alternativo. Após a objeção ou não do plano, o devedor terá a suspensão das execuções por 180 dias, prorrogáveis por igual período, se não houver obstaculização ao plano por parte dele.

Figura 3: Fluxograma de uma recuperação judicial – Parte 3



Fonte: (BRASIL, 2005) adaptado pelo autor.

Na terceira etapa da figura, apresenta a sequência após o administrador deliberar aos credores a apresentação de um pano alternativo. Caso os credores optem pela não apresentação de um plano alternativo, será convolada falência. Na opção de apresentação de plano alternativo, novo prazo de 180 dias será concedido para suspensão das execuções e em trinta dias o novo plano deverá ser apresentado, atendendo determinados requisitos. A não satisfação dos requisitos será decretada falência. A satisfação dos requisitos, permitirá que o plano seja submetido a nova assembleia de credores. Se houver quórum para aprovação ou se o *cram down* for possível, o juiz homologará o plano e concederá a recuperação judicial. Se não houver quórum para aprovação, ou se o *cram down* não for possível, será convolada falência do devedor.

As micro e pequenas empresas possuem atenção especial nos artigos 70 a 72, da Lei 11.101/05, estabelecendo alguns diferenciais estabelecidos para empresas de maior porte, entre eles: Das dívidas elencadas, a possibilidade do parcelamento em até 36 (trinta

e seis) parcelas mensais, iguais e sucessivas, acrescidas de juros equivalentes à taxa Sistema Especial de Liquidação e de Custódia – SELIC; Carência de 180 (cento e oitenta dias) para pagar a primeira parcela; Necessidade de autorização judicial para aumentar despesas ou contratar empregados; Não haverá assembleia de credores e; Será decretada falência se houver objeções de credores titulares de mais da metade de qualquer uma das classes previstas no art. 83 da referida lei (Brasil, 2005).

Como pode ser observado, o Instituto de Recuperação Judicial, apresenta uma série de benefícios para as organizações se reestruturarem e seguirem atuando, atendendo princípios Constitucionais, buscando assim o bem de todos, entretanto, é preciso atentar se o momento vivido pela empresa, é o ideal para usufruir da faculdade legal ofertada à organização.

2.4. PONTOS DE ATENÇÃO DA RECUPERAÇÃO JUDICIAL

A lei 11.101/05 proporciona oportunidades para as empresas recuperarem a saúde econômico-financeiro, principalmente no que se refere a prazo e possibilidade de melhor negociação de dívidas oriundas do negócio, entre outros, entretanto, no momento que se decide protocolar o pedido, atendendo o dispositivo do artigo 51 da referida lei, é preciso estar consciente dos prós e contras da decisão (LÚCIO e GONÇALVES, 2021), afinal existem custos a serem administrados.

Os custos de falência são diretos e indiretos. Os diretos, incluem os honorários dos profissionais envolvidos. Segundo a tabela indicativa da OAB/RS, recomenda-se a cobrança de honorários iniciais de R$ 11.724,88 e 20% do valor da causa, que é o montante de dívida da empresa. Na prática, em geral, diante do montante expressivo de dívidas, o mercado jurídico pratica entre 10% a 20% do total do passivo da empresa, dividido em parcelas mensais que podem se estender conforme negociação entre as partes, ou seja, não existe um padrão de mercado.

As custas processuais, para R$ 10.000.000,00 ou mais, de valor de causa, são de R$ 49.790,00 , segundo o site do Tribunal de Justiça do RS. Para causas de R$ 1.000.000,00 as custas ficam em R$ 25.000,00 e para causas de R$ 500.000,00 as custas ficam em R$ 12.500,00, demonstrando existir uma proporção variável entre 12.500,00 a R$ 49.790,00 como teto para cobrança de custas. Todavia existe a possibilidade da gratuidade de justiça, que pode ser deferida, tendo em vista a situação financeira da requerente.

Com relação ao administrador Judicial nomeado pelo Juiz, segundo a Lei n. 11.101/2015, em seu art. 24, § 1º, "não poderá exceder 5% do valor devido aos credores submetidos à recuperação judicial".

Os custos indiretos, são intangíveis, resultantes dos efeitos da decisão, tais como: Conhecimento público, fuga de clientes e fornecedores, dificuldades de obtenção de créditos, possível obstaculização na venda de ativos da empresa, controle judicial que pode acarretar afastamento da direção do negócio, entre outros (ALVES, 2017).

Existe também o risco da análise externa do custo social de uma recuperação judicial. A idiossincrasia a frente do malhete e dos próprios credores, pode entender que liquidar empresas inviáveis, pode ser mais vantajosa para a sociedade, tornando-se medida mais

adequada ao desenvolvimento da economia, em virtude da realocação dos recursos produtivos que se encerra (PIMENTA, 2006).

Dívidas tributárias, bem como aquelas que não permitem novação, tais como, credor titular da posição de proprietário fiduciário de bens móveis ou imóveis, de arrendador mercantil, de proprietário ou promitente vendedor de imóvel cujos respectivos contratos contenham cláusula de irrevogabilidade ou irretratabilidade, não estão previstas nos institutos da lei 11.101/05, (BRASIL, 2005) fato que deve ser levado em conta no cálculo da vantajosidade.

Outro fator a ser levado em consideração é o *animus* do empreendedor a frente de uma organização com problemas de solvência. O art. 19 da referida legislação, torna o risco de falência eminente, caso a adesão tenha algum caráter obscuro de natureza fraudulenta (BRASIL, 2005); (COELHO, 2016).

Como conclusão deste referencial teórico, os itens abordados servem de subsídios para as próximas etapas da investigação, permitindo prosseguir para o método de pesquisa.

3. METODOLOGIA

O Design Science Research (DSR) é definido como estratégia desta pesquisa, cuja finalidade é gerar conhecimento teórico, que resultará na propriedade de desenvolver soluções para problemas práticos, por meio da construção de artefatos ou do aprimoramento dos já existentes. (VAISHNAVI; KUECHLER, 2007).

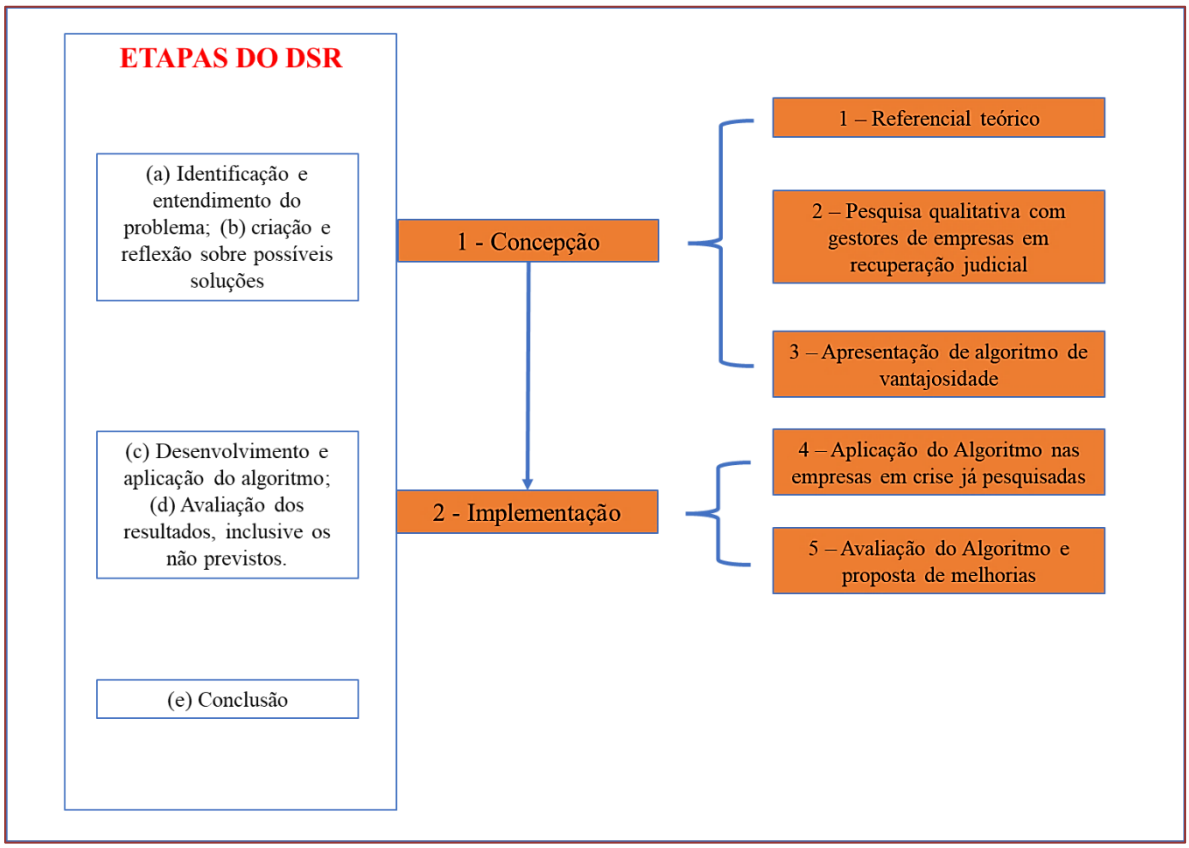
As pesquisas oriundas do uso do DSR, podem ser entendidas como projetos genéricos, os quais necessitam ser bem compreendidos, para assim serem aplicados em diversos contextos, tais como: Constructos, modelos, métodos e implementações/instanciações (VAN AKEN, 2005).

As etapas para o desenvolvimento de uma DSR são: Identificação e entendimento do problema; Criação e reflexão sobre possíveis soluções; Desenvolvimento e aplicação do artefato; Avaliação dos resultados, inclusive os não previstos e; Conclusão. (VAISHNAVI; KUECHLER, 2007).

Este trabalho está alinhado com a DSR, já que busca, em seu objetivo geral, apresentar um método, em forma de *algoritmo*, que facilite a tomada de decisão, por parte de empresas em dificuldades Econômico-financeira, quanto ao uso ou não, do benefício do Instituto brasileiro de recuperação judicial, respondendo assim ao problema de pesquisa.

Esta pesquisa foi dividida em duas etapas: concepção e implementação. Mostra-se na Figura 04, essas etapas e os seus respectivos objetivos.

Figura 4: Etapas de pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

A etapa '1- Concepção' teve como objetivo o entendimento do problema para confecção do Algoritmo de vantajosidade. A parte da concepção não é uma etapa mecânica, mas um processo essencialmente criativo, o que permite a compreensão profunda do problema (VAN AKEN, 2005).

Para isso, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, que contou com um coletivo de 36 obras, divididos em artigos, livros e legislações brasileiras, que serviram de base para a confecção do instrumento de pesquisa (apêndice 1). Na seleção das fontes bibliográficas, foram utilizadas palavras-chave conforme a necessidade do assunto, de acordo com a etapa pré-selecionada, que têm como objetivo atender ao problema de pesquisa. Foram considerados artigos científicos de todos os períodos de publicação, todavia, utilizou-se somente artigos completos, publicados em periódicos e disponíveis para download. O período de construção da pesquisa bibliográfica foi em setembro de 2022.

Na sequência, aplicou-se o instrumento, a três diretores de empresas de diversos portes e ramos, que fizeram uso do Instituto de Recuperação Judicial, cujo critério de escolha foi a proximidade com estes profissionais. A pesquisa com os diretores, além de exploratória e qualitativa, teve como procedimento o estudo de multicasos, pois envolveu mais de dois sujeitos analisados (MARTINS, 2000; YIN, 2005). Os dados foram coletados presencialmente, no primeiro semestre de 2023, por meio de entrevista direta e estão disponíveis no apêndice 2.

As perguntas foram feitas por cerca de uma hora com cada diretor. Um termo de confidencialidade foi entregue a cada empresa pesquisada, com o qual ficou acordado que as informações coletadas seriam utilizadas somente para fins acadêmicos e que as identidades das mesmas e de seus gestores não seriam reveladas e, além disso, todo o material coletado, seria descartado posteriormente, para evitar possíveis cópias não autorizadas. Nesta etapa é apresentada a versão do *Algoritmo*.

A etapa '2 – Implementação' objetivou testar na prática, a aplicação do *Algoritmo.* Foi possível avaliar as informações e utilizá-las como contribuição para avaliar a efetividade e adaptabilidade do *algoritmo* nas próprias empresas pesquisadas primariamente. Diante do exposto, torna-se possível avançar para a próxima seção com a apresentação dos resultados.

4. RESULTADOS

A sessão de resultados, compõem em 4 partes: a) Apresentação do resultado da pesquisa com as empresas em recuperação judicial; b) Definição e apresentação do esquema do algoritmo; c) Apresentação de um quadro resumo com os pontos de análise da ferramenta e; d) Por fim a aplicação e a avaliação do *Algoritmo*.

4.1. APRESENTAÇÃO DO RESULTADO DA PESQUISA COM AS EMPRESAS EM RECUPERAÇÃO JUDICIAL

As três empresas pesquisadas compõem uma amostra, cuja finalidade é o auxílio, juntamente com a pesquisa bibliográfica, na concepção do algoritmo de vantajosidade, objeto de estudo desta pesquisa. Os três negócios possuem portes diferentes, todas no Estado do Rio Grande do Sul: uma rede de restaurantes de pequeno porte, tributado pelo Lucro Presumido; Um conglomerado de onze empresas, composta de indústria e comércio de moda couro, tributados pelo Lucro Real e; Uma indústria metalúrgica de médio porte, tributada pelo Lucro Real.

Quanto aos pontos positivos e negativos de ter escolhido a alternativa da Recuperação judicial, podemos destacar no quadro 01:

Quadro 01 – Pontos positivos e negativos da Recuperação Judicial

Empresa	Pontos Positivos	Pontos Negativos
Rede de Restaurantes	• Ganho de tempo para poder colocar as contas em dia; • Ganhos com o deságio da dívida • Aprendizado para expansão;	• Imagem da marca que ficou marcada negativamente; • Os gastos com advogados e custas judiciais; • A questão da angústia da assembleia de fornecedores; • Separação conjugal
Ind. Com. Moda Couro	• Ganho de tempo para negociar com fornecedores; • Ganhos com o deságio da dívida; • Melhor negociação da dívida tributária	• Afastamento do diretor principal por determinação judicial • Fechamento da fábrica e algumas lojas nos principais shoppings de POA. Consequente perda de qualidade e aumento de custos; • Custas do processo, administrador judicial e advogados; • O nome da empresa manchado e perda de imagem no mercado; • Não abertura com o Juiz para poder discutir sobre a empresa; • Dívida tributária não inclui na RJ.
Indústria Metalúrgica	• Paradas da pressão decorrente da cobrança dos fornecedores e bancos; • Pagamento em dia dos salários; • Ganhos com o deságio da dívida • Melhor gestão do negócio; • Recebimento de propostas de investidores para comprar a empresa.	• Falta de conhecimento em lidar com uma recuperação judicial; • Transparência necessária e monitoramento do juiz; • Dívida tributária não contemplada pela lei, • Dificuldade de ser aprovado na assembleia de credores e medo eminente de falência; • Nome da empresa, quando pesquisada na mídia, aparece que está em RJ e atrapalha os negócios. • Diretoria e colaboradores com envergonha e sofrendo preconceito no meio empresarial e social que convivem; • Custos com o judiciário, assessoria jurídica, administrador judicial

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Segundo o diretor da rede de restaurantes, o montante de dívidas não seria necessário o uso do benefício da lei de falências. Poderia ter feito negociações diretas com os fornecedores, sem o uso da legislação. Poderia ter se utilizado de uma recuperação informal, sem o auxílio da justiça. Afirmou que a decisão apresentada pelos seus advogados, de início pareceu um atalho para sair da crise, todavia, depois se mostrou um caminho árduo e dificil. A empresa não possuia grande problemas tributários. Já liquidou a Recuperação Judicial e acredita já ter tomado o caminho do crescimento.

O diretor da Ind. Com. Moda Couro, foi afastado do cargo, pois segundo o administrador judicial estava desviando recursos da Recuperação Judicial. Após o seu afastamento, tudo ficou mais difícil para ele, que virou opositor do próprio plano de recuperação, querendo somente encerrar o processo, para retomar a empresa como se fosse possível retroceder

no tempo. Um dos pontos a atentar antes de aderir a Lei 11.101/05, é o norte constitucional, visando o bem-estar social: preservação da empresa, proteção aos trabalhadores e preservação do interesse dos credores (BRASIL, 2005). Quando isso se torna ameaçado na visão do Juiz, resulta no que ocorreu e serve de alerta para a criação do *algoritmo* de vantajosidade.

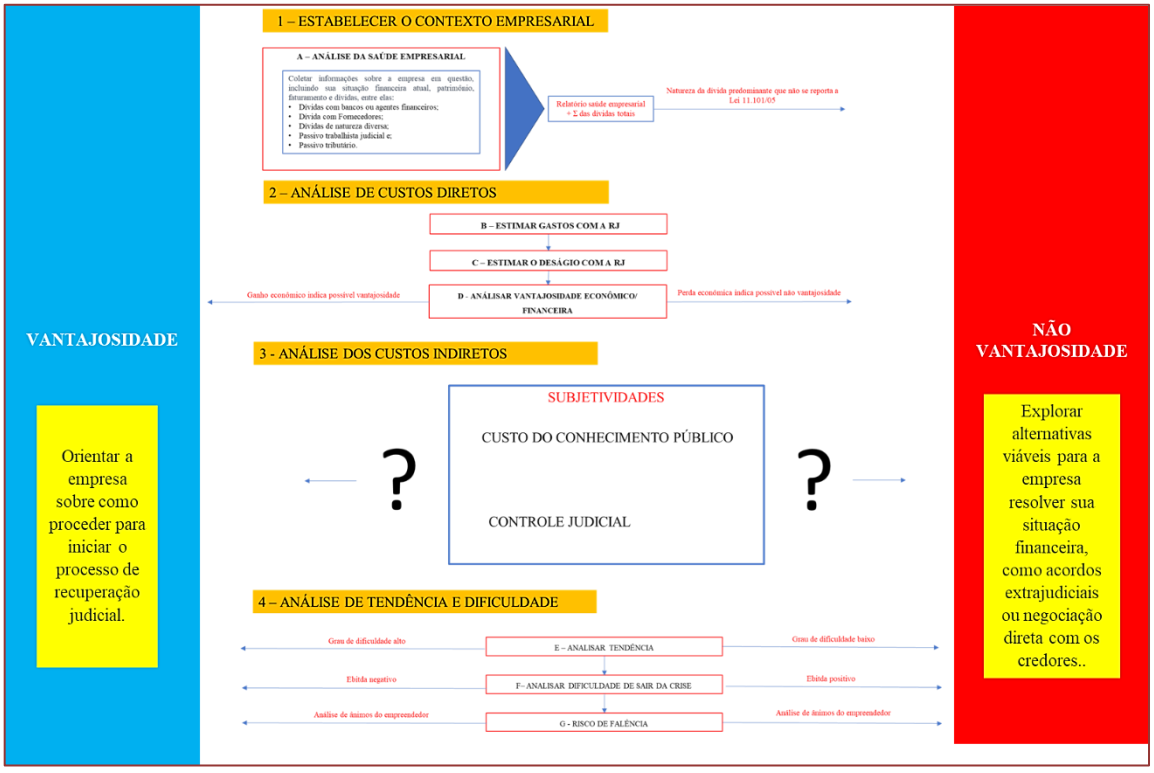
Na indústria metalúrgica, ficou evidente ser o único caminho que restava, pois a empresa não tinha mais alternativas para seguir operando, tendo em vista os severos obstáculos que estava passando. Houve pontos positivos e negativos. Ainda é um processo traumático, sem ter certeza da recuperação ou não. O tempo dirá, apesar do otimismo da direção da empresa em detrimento da dívida tributária, quase impagável se observamos o montante da dívida em relação à média de faturamento.

4.2. DEFINIÇÃO E APRESENTAÇÃO DO ESQUEMA DO ALGORITMO

O algoritmo proposto, possui uma estrutura conceitual básica, padrão, possível e adaptável para atender diferentes realidades, por meio de entregáveis comuns para organizações heterogêneas, que operam no complexo mercado brasileiro. É divido em 4 (quatro) etapas de análise, a figura 05 apresenta-o na íntegra, para posterior descrição.

É importante salientar que a operação algorítmica, que permite o uso do esquema de forma pragmática, encontra-se no apêndice 3 deste estudo, estratégia utilizada para permitir, de forma suscinta, apresentar esta pesquisa.

Figura 05 - Representação gráfica do esquema do algoritmo de vantajosidade



Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

As quatro etapas de análise são: (a) Estabelecer o contexto empresarial; (b) Análise de custos diretos; (c) Análise de custos indiretos e; (d) Análise de tendência e dificuldade, conforme descritos na sequência:

a) ESTABELECER O CONTEXTO EMPRESARIAL

O primeiro passo para a análise de vantajosidade, que permitirá aderir ou não a uma recuperação judicial, é saber a condição de saúde da empresa a ser analisada, significa coletar informações sobre a organização, estabelecendo: Faturamento, patrimônio e natureza das dívidas. É importante estimar o *Ebtida*, ou determinar o ponto de equilíbrio, se estão positivos ou negativos, buscando entender se a empresa, a cada exercício, está melhorando sua situação financeira ou acumulando mais dívidas. A informação sobre o patrimônio da empresa é importante saber, como alternativa para sair da crise, se houver possibilidade.

Nesta etapa é possível fazer o primeiro descarte sobre a alternativa de escolha ou não do Instituto de Recuperação Judicial, tendo em vista que não se aplica em caso em que a predominância das dívidas for de natureza tributária, ou aquelas que não permitem novação, pois em seus contratos contém cláusulas de irrevogabilidade ou irretratabilidade (art. 49 inciso II da Lei 11.101/05). Vencida esta etapa, podemos ir adiante.

b) ANÁLISE DE CUSTOS DIRETOS

Para poder estimar os custos diretos, estima-se o total de gastos, a possibilidade de ganho com o deságio decorrente da negociação com credores, no cenário de uma Recuperação Judicial.

Para estimar os gastos com a recuperação judicial. Inclui-se neste ponto: As custas judiciais; Honorários da assessoria jurídica para condução do processo e elaboração do plano econômico/ financeiro e; Os honorários do administrador judicial.

O potencial de economia estimado, é com base na experiência dos entrevistados nesta investigação, apurando então uma ideia de deságio, já descontados os honorários advocatícios, que forma o percentual potencial de redução de dívida. O passivo judicial trabalhista, possivelmente seja o mais difícil de estimar, tendo em vista que depende de diversos fatores, tais como: Concordância dos trabalhadores; Sindicato da categoria; Ministério Público do Trabalho e; Juiz da Recuperação Judicial.

O passo seguinte é confrontar o quanto foi estimado de gastos com a RJ, bem como qual vai ser o ganho da empresa com relação ao deságio, determinando assim se existirão possibilidades de ganhos ou perdas financeiras para a empresa.

c) ANÁLISE DE CUSTOS INDIRETOS

Os custos indiretos são as subjetividades do custo do conhecimento público e controle judicial. Tem apenas um caráter subjetivo, com o objetivo de alertar o empreendedor sobre algumas possíveis perdas que possa ter, que terão de ser levados em conta, na hora de decisão.

O custo do conhecimento público, decorre de situações como perda de clientes, de fornecedores, na dificuldade de obter novos créditos e no constrangimento dos colaboradores e direção da empresa, diante do novo cenário.

Da mesma forma, a situação do controle judicial, enseja a presença externa da gestão da empresa, apresentando novas realidades aos executivos, tais como: obstaculização da venda de ativos da empresa, tendo em vista necessitar autorização do juiz. Da mesma forma, prestação de contas da gestão, a presença do administrador judicial e a possibilidade de afastamento da direção do negócio.

d) ANÁLISE DE TENDÊNCIA E DIFICULDADE

Por fim, a análise de tendência, caso não haja a adesão a Lei 11.101/05 e a análise de dificuldade para sair da crise econômico/ financeira, levando em conta o potencial de dificuldade de negociação que a empresa está enfrentando atualmente, bem como as dificuldades de negociar seus créditos estressados. Também a análise da dificuldade de sair da crise, com base no cálculo do *EBITDA* e a análise do potencial de falência do negócio.

Para analisar o potencial da dívida paralisar a empresa e a dificuldade do grau de negociação, sugere-se a Matriz Potencial x Dificuldade. Essa análise é importante pois, mesmo diante de uma não vantajosidade financeira para aderir a Lei de Recuperação Judicial, caso não haja algum mecanismo legal para melhorar a negociação com os credores, a empresa poderá falir.

O último passo é analisar dificuldade de sair da crise, fator fundamental para evitar a falência. Esta análise proposta, está relacionada ao item "A" do *algoritmo*, quando se refere a *Ebitda*. Como já apresentado na pesquisa bibliográfica, o *Ebitda* é um indicador de desempenho que mostra se a empresa está faturando mais do que está gastando ou não. Para efeito do nosso *algoritmo*, basta sabermos se está positiva ou negativa.

A análise de *Ebtida* se faz necessária não só para o propósito do *algoritmo* de vantajosidade, mas também como ferramenta necessária para *o turnaround* da empresa.

Antes de aderir a Lei 11.101/05, é preciso ter ciência da realidade, para enfrentar um processo falimentar. Existem situações factíveis que ordenam a empresa a falência, tais como: a não apresentação do plano de recuperação, a não aprovação do plano, a análise externa, por parte do juiz sobre o custo social daquela recuperação, podendo achar que não o negócio não tenha mais viabilidade. A análise de animus do empreendedor também é fundamental, pois se houver alguma situação que enseje a desonestidade, a falência poderá ser decretada.

4.3. QUADRO RESUMO COM OS PRINCIPAIS PONTOS DE ANÁLISE DO ALGORITMO

O quadro resumo retrata as principais informações, levando em conta o que foi analisado, que podem auxiliar na escolha da alternativa da Lei 11.101/05, ou não. O quadro 02 ilustra o apresentado:

Quadro 02: Quadro resumo de vantajosidade

VARIÁVEIS DECISORAS	RESPOSTAS	PARÂMETRO PARA ANÁLISE	RESULTADO		
			VANTAJOSO	NEUTRO	NÃO VANTAJOSO
Ganho ou perda econômica com a adesão	R$ -	Positiva recomenda a RJ. Negativa não recomenda			
Custo do conhecimento Público	0	N vantajoso (alto > 21); (Médio 12 A 20); (Baixo<11) Vantajoso			
Custo do controle judicial	0	N vantajoso (alto > 21); (Médio 12 A 20); (Baixo<11) Vantajoso			
Análise de Potencial x Dificuldade	0	Vantajoso (alto > 40); (Médio 29 A 34); (Baixo<23) N vantajoso			
Análise de Ebitda	positivo/ negativo	Negativo recomenda a RJ. Positivo não recomenda			
Possibilidade de falência	0	N vantajoso (alto > 21); (Médio 12 A 20); (Baixo<11) Vantajoso			
			0	0	0

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Seis pontos são analisados: O ganho ou a perda econômico/ financeira com a adesão a legislação de falências, o custo do conhecimento público, o custo do controle judicial, a análise do potencial x dificuldade, a análise do *Ebitda* e a possibilidade de falência. Conforme as respostas, os parâmetros de análise, já definidos ao longo do algoritmo, definem o resultado como vantajoso, neutro ou não vantajoso quanto a adesão a lei de falências.

O quadro resumo torna-se uma ferramenta importante a ser avaliada junto aos benefícios que a adesão a Lei 11.101/05 apresenta, tais como a concessão de prazos e condições especiais para pagamento das obrigações vencidas ou vincendas, permitindo assim um olhar mais plural por parte do empreendedor.

Havendo vantajosidade, deve-se orientar a empresa sobre como proceder para iniciar o processo de recuperação judicial. Não havendo, recomenda-se explorar alternativas viáveis para a empresa resolver sua situação financeira, como acordos extrajudiciais ou negociação direta com os credores.

4.4. APLICAÇÃO E AVALIAÇÃO DO ALGORITMO

A aplicação do algoritmo de análise vantajosidade nas três já empresas pesquisadas, tem o intuito de avaliar a capacidade de análise da ferramenta, contrastando com as respostas e impressões dos empreendedores na fase de coleta de informações.

A - ANÁLISE REDE DE RESTAURANTES

A rede de restaurantes apresentava em seu plano de Recuperação Judicial uma dívida de 2,5 milhões, distribuídos em dívidas bancárias, fornecedores e Shopping Centers (outros). O gasto estimado com as custas da recuperação era ligeiramente inferior ao ganho estimado com o deságio nas negociações com credores.

Os principais custos para a empresa estava nos indiretos. O custo do conhecimento público e o custo judicial, representaram na análise algorítmica, alto grau de impacto. Na análise da matriz Potencial x Dificuldade, também apresentou alto grau de dificuldade para retirar a empresa da crise. Todavia, com o Ebitda positivo, o potencial de falência apareceu em grau médio, apresentando o seguinte quadro resumo de vantajosidade:

Quadro 03 - Análise de vantajosidade da rede de restaurantes:

VARIÁVEIS DECISORAS	RESPOSTAS	PARÂMETRO PARA ANÁLISE	RESULTADO		
			VANTAJOSO	NEUTRO	NÃO VANTAJOSO
Ganho ou perda econômica com a adesão	R$ 45.500,00	Positiva recomenda a RJ. Negativa não recomenda	1		
Custo do conhecimento Público	22	N Vantajoso (alto > 21); (Médio 12 A 20); (Baixo<11) Vantajoso			1
Custo do controle judicial	24	N Vantajoso (alto > 21); (Médio 12 A 20); (Baixo<11) Vantajoso			1
Análise de Potencial x Dificuldade	56	Vantajoso (alto > 40); (Médio 29 A 34); (Baixo<23) N vantajoso	1		
Análise de Ebitda	positivo	Negativo recomenda a RJ. Positivo não recomenda			1
Possibilidade de falência	14	N Vantajoso (alto > 21); (Médio 12 A 20); (Baixo<11) Vantajoso		1	
			2	1	3

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Levando em consideração a análise do que foi apresentada na pesquisa com o empreendedor, o algoritmo aponta a não vantajosidade da adesão a Lei de Recuperação. A ferramenta corrobora com os pontos positivos e negativos apresentados, bem como com a impressão do empresário, que depois de passar pelo processo, entendia que não seria necessário o uso do benefício do Instituto de Recuperação Judicial.

B - IND. COM. MODA COURO

A ind. Com. Moda Couro apresentava em seu plano de Recuperação Judicial uma dívida de 20,5 milhões de Reais, concentrados basicamente em dívidas bancárias, tributárias e passivo trabalhista. O gasto estimado com as custas da recuperação era maior que o ganho estimado com o deságio nas negociações com credores. Todavia, olhando somente a ótica financeira, a adesão a lei de recuperações, se mostrava perigosamente vantajosa, com o *Ebitda* negativo e ainda a dificuldade de sair da crise, através da simples negociação com os credores.

Entretanto, um olhar mais acurado nos custos indiretos, mostravam exatamente o contrário: O custo do conhecimento público e o custo judicial, representaram na análise algorítmica, alto impacto, o que torna desaconselhável a RJ. O potencial de falência apareceu em grau alto também, principalmente no destaque do animus do empresário, que não entendeu o espírito da Lei e acabou sendo afastado do cargo, apresentando o seguinte quadro resumo de vantajosidade:

Quadro 04 - Análise de vantajosidade da Ind. Com. Moda Couro:

VARIÁVEIS DECISORAS	RESPOSTAS	PARÂMETRO PARA ANÁLISE	RESULTADO		
			VANTAJOSO	NEUTRO	NÃO VANTAJOSO
Ganho ou perda econômica com a adesão	-R$ 596.666,67	Positiva recomenda a RJ. Negativa não recomenda			1
Custo do conhecimento Público	36	N Vantajoso (alto > 21); (Médio 12 A 20); (Baixo<11) Vantajoso			1
Custo do controle judicial	36	N Vantajoso (alto > 21); (Médio 12 A 20); (Baixo<11) Vantajoso			1
Análise de Potencial x Dificuldade	72	Vantajoso (alto > 40); (Médio 29 A 34); (Baixo<23) N vantajoso	1		
Análise de Ebitda	negativo	Negativo recomenda a RJ. Positivo não recomenda	1		
Possibilidade de falência	28	N Vantajoso (alto > 21); (Médio 12 A 20); (Baixo<11) Vantajoso			1
			2	0	4

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Levando em consideração a análise do que foi apresentada na pesquisa com o empreendedor, o algoritmo aponta a não vantajosidade da adesão a Lei de Recuperação. A ferramenta demonstra que todos os pontos negativos apresentados pelo empresário

estão concentrados nas análises de custos indiretos e possibilidade de falência, que diante das circunstâncias, não recomendavam adesão.

C - ANÁLISE INDÚSTRIA METALÚRGICA

A indústria metalúrgica, apresentava em seu plano de Recuperação Judicial uma dívida de 50 milhões de Reais, distribuídos em todas as dívidas possíveis, sendo que 50% eram tributárias. O gasto estimado com as custas da recuperação, de acordo com o Algoritmo é maior que o ganho estimado com o deságio nas negociações com credores.

Os custos indiretos indicam vantajosidade, ou mostram neutralidade, quanto a adesão a Lei de Recuperação Judicial. A análise da matriz Potencial x Dificuldade, apresentou alto grau de dificuldade para retirar a empresa da crise. O *Ebitda* também negativo e o potencial de falência apareceram neutros, apresentando o seguinte quadro resumo de vantajosidade:

Quadro 05 - Análise de vantajosidade na indústria metalúrgica:

VARIÁVEIS DECISORAS	RESPOSTAS	PARÂMETRO PARA ANÁLISE	RESULTADO		
			VANTAJOSO	NEUTRO	NÃO VANTAJOSO
Ganho ou perda econômica com a adesão	-R$ 275.000,00	Positiva recomenda a RJ. Negativa não recomenda			1
Custo do conhecimento Público	4	N Vantajoso (alto > 21); (Médio 12 A 20); (Baixo<11) Vantajoso	1		
Custo do controle judicial	12	N Vantajoso (alto > 21); (Médio 12 A 20); (Baixo<11) Vantajoso		1	
Análise de Potencial x Dificuldade	72	Vantajoso (alto > 40); (Médio 29 A 34); (Baixo<23) N vantajoso	1		
Análise de Ebitda	negativo	Negativo recomenda a RJ. Positivo não recomenda	1		
Possibilidade de falência	20	N Vantajoso (alto > 21); (Médio 12 A 20); (Baixo<11) Vantajoso		1	
			3	2	1

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Levando em consideração a análise do que foi apresentada na pesquisa com o empreendedor, o algoritmo aponta a vantajosidade da adesão a Lei de Recuperação. A ferramenta demonstra mais neutralidade, todavia, sem a adesão a empresa dificilmente conseguirá sair da crise.

Podemos concluir com a aplicação do algoritmo, que duas das três empresas pesquisadas, não deveriam ter aderido à Lei de Recuperação, o que foi referendado na entrevista com os empreendedores, após terem vivenciado a experiência real, podendo então encaminharmos a pesquisa para as considerações finais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ineditismo desta investigação, teve como objetivo apresentar um método, em forma de *algoritmo*, que facilitasse a tomada de decisão, por parte de empresas em dificuldades Econômico-financeira, quanto ao uso ou não, do benefício do Instituto brasileiro de recuperação judicial e extrajudicial, estabelecido na LEI 11.101/05.

Foram estudadas as principais causas de empresas que resultaram em desafios de ordem econômico-financeiro, bem como analisada a finalidade da lei 11.101/05, e o instituto de Recuperação Judicial, buscando demonstrar, através de uma ferramenta analítica, quando

empresas com dificuldades econômico-financeiro, terão vantagens de fazer uso da lei 11.101/05.

A estratégia utilizada nesta pesquisa foi o *Design Science Research* (DSR), que permitiu a criação do algoritmo, a partir da concepção e implementação da ferramenta, como forma de experimento.

Diante das hipóteses apresentadas, a **Hipótese 1** - Diante da complexidade dos negócios brasileiros, não existe possibilidade de analisar previamente a vantajosidade do benefício da utilização do Instituto brasileiro de recuperação judicial e extrajudicial, mostrou-se equivocada, diante da apresentação do algoritmo de vantajosidade na pesquisa.

Com relação a **Hipótese 2** – É possível estabelecer critérios básicos que indiquem vantagens e desvantagens, que facilitem a decisão do empreendedor sobre, se deve ou não se utilizar dos benefícios da lei 11.101/05, apresentou-se verdadeira, pelo mesmo motivo elencado acima.

Com relação a **Hipótese 3** – A lei 11.101/05 é vantajosa e deve sempre ser utilizada pelo empreendedor em caso de severas dificuldades econômico-financeira, mostrou-se inverídica, tendo em vista os resultados das análises do algoritmo.

Sendo assim, o estudo apresentado permite responder problema de pesquisa afirmando que é possível saber quando é vantajoso, para uma organização brasileira, se beneficiar do Instituto brasileiro de recuperação judicial, estabelecido na lei 11.101/05

Quanto a possíveis barreiras para sua implantação, destaca-se a subjetividade da análise, tendo em vista fatores incontroláveis, decorrente do próprio exercício da advocacia, que tornam inexatas as análises, podendo sofrer variações consideráveis entre o resultado apresentado no algoritmo e a realidade que a empresa irá vivenciar, caso venha aderir a legislação.

Como resultado teórico, este estudo procurou contribuir instigando novas possibilidades de pesquisa, provendo um método ainda não comprovado na íntegra, mas que oferece possibilidades no auxílio da melhoria análise de optar ou não pela legislação de recuperação de empresas, criada para os brasileiros.

É importante que a sequência de aplicações do algoritmo possibilite o aperfeiçoamento contínuo da ferramenta, conforme a realidade de cada organização, rearranjos e mudanças de mercado e consequências de variabilidades não controladas, o que pode permitir uma futura comprovação de sua totalidade.

Para estudos futuros, sugere-se um aperfeiçoamento da ferramenta e a possibilidade de se transformar em uma metodologia disponível ao mercado, seguindo os critérios de usabilidade, para definir a facilidade com que as empresas possam fazer da ferramenta um instrumento estratégico. Outra recomendação é realizar testes de validação do algoritmo em diferentes realidades e sua universalidade em pequenas, médias e grandes empresas.

Outra recomendação é utilizar o estudo proposto na bibliografia, juntamente com a análise de vantajosidade do algoritmo, estabelecendo um novo método de *Turnaround*.

REFERÊNCIAS

[1] ALVES, Nélson da Silva Ferreira. **Análise Setorial da Maturidade da Dívida Em Portugal e Espanha**. 2017. Tese de Doutorado. Instituto Politecnico do Porto (Portugal).

[2] ARAÚJO, Antônio Carlos Porto. **Como Entender a Lei de Recuperação de Empresas, Uma visão econômica**. Trevisan Editora Universitária. 2005.

[3] BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

[4] _____. **Decreto 5.746/1929 na integra**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/historicos/dpl/DPL5746-1929.htm Acessado em 07/09/2022.

[5] _____. **Decreto lei 7.601/1945 na integra**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del7661.htm Acessado em 07/09/2022.

[6] _____. **Lei 11.101/2005 na integra**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/205/Lei/L11101.htm. Acessado em 07/09/2022.

[7] _____. **Lei 14.112/2020 na integra**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/L14112.htm Acessado em 07/09/2022.

[8] _____. **Lei Nº 2.024, DE 17 DE DEZEMBRO DE 1908 na íntegra**. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1900-1909/lei-2024-17-dezembro-1908-582169-publicacaooriginal-104926-pl.html Acessado em 07/09/2022.

[9] CHAVES. Leandro Batista. **Lei de falências e recuperação judicial de empresas e as alterações trazidas pela lei 14.112/20**. Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Goiás. 2021.

[10] COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de Direito Comercial: Direito de empresa**. 1º Ed. Em e-book baseada na 28ª ed. Impressa. São Paulo: editora Revista dos tribunais, 2016.

[11] CRUZ, André Santa. **Direito Empresarial**. 9. ed. Rio de Janeiro: Forense, São Paulo: Método, 2019.

[12] DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 275 p. 2008

[13] DORNELAS, J. **Introdução ao empreendedorismo: desenvolvendo habilidades para fazer acontecer**. São Paulo: Empreende, 160 p. 2018

[14] FABRETE, T.C. **Empreendedorismo**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 243 p. 2019

[15] FALCONI, V. ***O verdadeiro poder***. Nova Lima: Falconi e Consultores Associados, 159 p. 2009

[16] FREEMAN, R. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

[17] GOLDSMITH, Marshall. **O que te trouxe até aqui não te levará até lá: como as pessoas bem-sucedidas se tornam ainda mais bem-sucedidas** . Livros de perfil, 2010.

[18] HAGUENAUER, L. **Competitividade: conceitos e medidas**. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI. 1983.

[19] KAPLAN, R.S. e NORTON, D.P. **Alinhamento**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 360 p. 2006

[20] LÚCIO. Rayane Borba da Silva; GONÇALVES. Jonas Rodrigo - lei nº 11.101/2005: procedimentos da falência, recuperação judicial e recuperação extrajudicial de empresas. Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros. 2021

[21] MARTINS, G. **Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil**. Revista de Contabilidade e Organizações, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 8-18, 2000.

[22] PIMENTA, E.G. **Recuperação de Empresas: um estudo sistematizado da Nova Lei de Falências**. São Paulo: IOB Thomson, 2006.

[23] RABELO FILHO, P. H. **Avaliação de Empresas: valuation de uma pequena empresa pelo método do fluxo de caixa descontado**. São Paulo: Editora da UNESP, 2022

[24] ROSS, S. A. et. al. **Fundamentos de administração financeira**. Porto Alegre: Editora AMGH, 2013

[25] SACRAMONE, Marcelo Barbosa. **Comentários à Lei de Recuperação de Empresas e Falência**. 2ª

ed. Saraiva, São Paulo, 2021.

[26] SCHUMPETER, J.A. ***The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credits, interest, and the business cycle***. Piscataway: Transaction Publishers, 244 p. 1934

[27] SULL, D.N. e ESCOBARI, M.E. **Sucesso *made in Brazil*: os segredos das empresas brasileiras que dão certo**. Rio de Janeiro: Campus, 238p. 2004.

[28] STÁBILE, S., ANDRADE. K.L. e Santos. J.P. **"A inovação nas organizações brasileiras: um estudo sobre a competitividade"**. In: Administração de Empresas em Revista, Vol 16, N° 17. 2017

[29] TEIXEIRA, Tarcísio. **Direito empresarial sistematizado: doutrina, jurisprudência e prática**. 8. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

[30] TOMAZETTE, Marlon. **Curso de Direito Empresarial: Falência e recuperação de empresas**. v. 3, 5. Ed. rev. e atual. – São Paulo: Atlas,2017

[31] TJRS. Custas processuais. Disponível em: https://www.tjrs.jus.br/novo/processos-e-servicos/custas-e-despesas/custas-processuais/. Acessado em 01/04/2023.

[32] VAN AKEN, J. **Management research as a design science: articulating the research products of mode two knowledge production in management**. British Journal of Management, [S.l.], v. 16, p. 19-36, 2005. Disponível em: http://dx.doi. org/10.1111/j.1467-8551.2005.00437.x. Acesso em: 06 out. 2022.

[33] VAISHNAVI, V.; Kuechler, W. **Introduction to design science research in information and communication technology.** *In:* VAISHNAVI, V.; KUECHLER, W. Design Science Research Method and Patterns. Boca Raton: CRC Press, 2007.

[34] WOOD, T, Jr., CALDAS. M.P. **"Adopting imported managerial expertise in developing countries: the Brazilian experience."** In: The Academy of Management Executive, Vol 16, Nº 2, pp. 18-32. 2007.

[35] WUNDERLICH. Alberto Lima. **A recuperação judicial como alternativa para empresas em crise econômico-financeira. Pesquisa empírica junto ao 2º juizado da vara judicial de Porto Alegre/RS**. Ed. Dialética. 2021.

[36] YIN, R. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman Companhia, 2005.

APÊNDICE 1

Instrumento de pesquisa para empresas que se beneficiaram com o uso da Lei 11.101/05

1. Qual o regime tributário da sua empresa?
2. Qual o mercado, o ramo de atuação e o porte da sua empresa?
3. Há quanto tempo ela existe?
4. Quantos colaboradores diretos e indiretos?
5. Quando constatou que sua empresa estava em crise econômico-financeira?
6. Poderia dizer qual o motivo de sua empresa ter entrado em crise?
7. A crise já passou ou ainda, sua empresa está em processo de recuperação?
8. Foi solicitada ajuda externa para superação da crise?
9. Qual a metodologia que foi utilizada com o intuito de superar a crise?
10. Quais foram os pontos positivos e negativos da metodologia que foi escolhida?
11. O que espera sobre o futuro do seu negócio?

APÊNDICE 2

Resposta da entrevista qualitativa com empreendedores em recuperação judicial

APÊNDICE 3

Instrumentalização do algoritmo

Capítulo 12

Valor de mercado X valor estimado: um estudo para os setores Elétrico e de Edificações no mercado brasileiro

Ricardo Antonio Fernandes
José Matias Filho
Lorenzo Danelon Tafner Pereira Lima

Resumo: O *valuation* é a área de finanças que estuda o processo para estimar um valor para a organização alvo, no caso de empresas. Em vista disso, o problema de pesquisa abordado neste trabalho pode ser enunciado da seguinte forma: Os valores de mercado das empresas do setor Elétrico e de Edificações praticados no mercado brasileiro, entre 2016 e 2020, são aderentes aos valores obtidos a partir dos métodos de *valuation* por Fluxo de Caixa Descontado e Múltiplos de mercado? Buscou-se analisar a precificação dos ativos no mercado brasileiro, comparando os valores de mercado com os valores intrínsecos obtidos a partir das metodologias de avaliação por Fluxo de Caixa Descontado e Múltiplos de mercado. A amostra do estudo foi de 17 empresas do setor elétrico e 17 de edificações para as quais foi utilizado o Fluxo de Caixa Livre para a Firma (FCFF) descontado pelo custo médio ponderado de capital. Já na metodologia de avaliação por múltiplos foram considerados os indicadores Preço / Lucro Líquido (P/L), Preço / PL e Firm Value / EBITDA. Foi aplicada a técnica estatística utilizada ANOVA, adotando-se um nível de significância de 5% para comparar as médias.

1. INTRODUÇÃO

A avaliação de empresas, ou *valuation,* é ferramenta indispensável para o sucesso de uma organização, seja ela de capital aberto, listada em bolsa de valores, ou não. A partir dessa mensuração, decisões relevantes são tomadas, tanto no âmbito estratégico quanto financeiro, que podem impactar de forma direta o futuro da organização. Essa avaliação pode ser utilizada dentro da empresa para decisões de planejamento financeiro, aquisições e investimentos estratégicos, entre outras decisões importantes. Já no ambiente de mercado, pode ser utilizada pelos analistas de valores, para recomendar a compra ou venda dos ativos das empresas avaliadas (PALEPU; HEALY, 2016).

O *valuation* é a área de finanças que estuda o processo para estimar um valor para a organização alvo, no caso de empresas. Na tentativa de chegar nesse valor, algumas decisões subjetivas precisam ser tomadas, levando os analistas a adotarem algumas premissas necessárias. Isso faz com que a avaliação de empresas se torne uma ciência não exata, já que essas premissas trazem consigo erros, vieses e incertezas (ASSAF NETO, 2014).

Segundo Damodaran (2012), os modelos de *valuation* mais frequentemente utilizados são derivados de duas abordagens principais: a intrínseca e a relativa. A abordagem intrínseca é feita a partir da estimativa dos fluxos de caixa futuros da empresa. Já a abordagem relativa se utiliza de organizações semelhantes como fonte de comparação em busca de estimar o seu valor potencial. Portanto, apesar dessas duas abordagens serem distintas, elas não se anulam, podendo ser utilizadas de forma conjunta e complementar nas avaliações.

Na utilização das metodologias de avaliação de empresas como ferramentas para a recomendação da compra ou venda dos ativos da empresa, é importante diferenciar os conceitos de preço e valor. Preço pode ser compreendido como algo objetivo, definido como o ponto de equilíbrio entre oferta e demanda de um ativo em um determinado instante. Já o conceito de valor é relativo, pois depende de variáveis relacionadas ao comportamento humano, podendo haver distintas concepções para o mesmo objeto de avaliação. Dessa forma, pode-se questionar se existe diferença entre o preço e valor de uma empresa (POVOA, 2012).

No Brasil, o número de pessoas físicas cadastradas no sistema da bolsa de valores ao final do ano de 2019 era de 1,66 milhões, elevando-se para 3.23 milhões após um ano, representando um aumento de 94,06% (B3, 2021). Esses dados mostram que o ambiente da renda variável no Brasil ganhou espaço neste período, tendo aumentado o nível de interesse entre os investidores que buscam maiores retornos, mesmo assumindo mais riscos. Portanto, as oscilações dos preços das organizações listadas na bolsa de valores no Brasil ganham cada vez mais importância no cenário financeiro brasileiro, o que justifica um aumento da importância em se mensurar o valor de seus ativos, notadamente por meio de cálculos de *valuation*.

Desta forma, o presente trabalho buscou analisar a precificação dos ativos no mercado brasileiro em comparação com valores calculados para dois setores específicos: Energia Elétrica e Edificações. Para isso, foi confrontada a mediana trimestral dos valores de mercado das empresas, cotados entre os anos de 2016 e 2020 no mercado acionário, com o valor intrínseco obtido a partir das metodologias de avaliação por Fluxo de Caixa Descontado e Múltiplos de mercado, buscando discutir similaridades e diferenças nos

resultados obtidos a partir dos métodos de *valuation* utilizados em comparação com o preço praticado observado.

O problema de pesquisa, portanto, pode ser enunciado da seguinte forma: Os valores de mercado das empresas do setor Elétrico e de Edificações praticados no mercado brasileiro, entre 2016 e 2020, são aderentes aos valores obtidos a partir dos métodos de *valuation* por Fluxo de Caixa Descontado e Múltiplos de mercado?

O estudo proposto está dividido da seguinte forma, além desta introdução: o item dois trata dos aspectos teóricos dos temas da pesquisa, no item três são descritas as considerações metodológicas, o item quatro apresenta os resultados da pesquisa e sua análise e, por fim, no item cinco, as conclusões e considerações são apresentadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O êxito ou o insucesso de uma empresa depende de inúmeras variáveis distintas, porém, a habilidade em classificar e optar por investimentos lucrativos é determinante. Uma das ferramentas que possibilitam reduzir as incertezas de investimento é o *Valuation;* processo que visa transformar previsões em estimativas do valor dos ativos e do Patrimônio Líquido (PL) da organização, buscando a redução da subjetividade e quantificação racional das incertezas associadas. Dentre as metodologias mais frequentes utilizadas neste processo estão o Fluxo de Caixa Descontado (FCD) e a Avaliação por Múltiplos de mercado (DAMODARAN, 2012; ASSAF NETO, 2014).

2.1. FLUXO DE CAIXA DESCONTADO (FCD)

O método do FCD baseia-se no conceito de que o valor de um ativo é determinado por meio do cálculo do valor presente dos fluxos de caixa futuros estimados, descontados a uma taxa equivalente ao risco de mercado, representado pelo custo de oportunidade. Este método pode ser dividido em dois modelos, segundo o objetivo da análise: i) Fluxo de Caixa Livre para a Firma (*Free Cash Flow to the Firm* - FCFF) e; ii) Fluxo de Caixa Livre para o Acionista (*Free Cash Flow to the Equity* - FCFE) (DAMODARAN, 2012; POVOA, 2012).

No Brasil, o FCFF costuma ser o mais utilizado, pois são raras as organizações cujas estruturas de capital são claramente consolidadas. A finalidade é calcular qual o valor dos recursos disponíveis para financiar as atividades da empresa, sejam originários de capital próprio (acionistas) ou de terceiros (credores) (POVOA, 2012). O cálculo do FCFF é apresentado no quadro 1.

Quadro 1 – Cálculo do FCFF:

Lucro antes de juros e imposto de renda (EBIT)
(-) Imposto de Renda (IR)
Lucro operacional líquido após os impostos (NOPAT)
(+) Despesas de depreciação e amortização
= Fluxo de caixa operacional
(-) Investimentos de capital – CAPEX
(-) Investimentos de capital de giro líquido
= FCFF

Fonte: Adaptado de Assaf Neto (2014).

A taxa de desconto utilizada é o custo médio ponderado de capital, ou WACC (*Weighted Average Cost of Capital),* que representa a taxa cobrada pelos *stakeholders* da organização (credores e acionistas), visando um retorno satisfatório pela aplicação de seus recursos. Esses *stakeholders* esperam que essa taxa supere o custo de oportunidade, ou seja, esperam obter um rendimento superior em relação a outras possibilidades de investimento de riscos análogos (ASSAF NETO, 2014). O cálculo do WACC é apresentado na equação 1.

Equação 1 - Cálculo do WACC, adaptado de Serra e Wickert (2019):

$$WACC = \left(Ke * \frac{E}{E+D}\right) + \left(Ki * \frac{D}{E+D}\right)$$

Em que:
Ke: Custo de capital próprio;
Ki: Custo de capital de terceiros (líquido de IR);
E: Capital próprio (*Equity*);
D: Capital de terceiros (*Debt*).

O Custo de capital próprio (Ke) é o percentual de recursos investidos na organização a partir dos acionistas em PL (*Equity*). Um modelo comumente utilizado para determinar o Ke é o CAPM (*Capital Asset Pricing Model)*, fundamentado na presunção que o acionista deva ser recompensado proporcionalmente ao risco não diversificável de mercado assumido, segundo um coeficiente beta da ação *(β)* calculado (BREALEY; MYERS; ALLEN, 2018). O cálculo do Ke é apresentado na equação 2.

Equação 2 – Cálculo do capital próprio a partir do modelo CAPM (DAMODARAN, 2012):

$$Ke = Rf + \beta * (Rm - Rf)$$

Em que:
Ke: Custo de capital próprio;
Rf: Retorno do ativo livre de risco;
β: Coeficiente beta da ação;
Rm: Retorno da carteira de mercado;
Rm – Rf: Prêmio pelo risco de mercado.

O Custo de capital de terceiros (Ki), em que os recursos são oriundos de empréstimos e financiamentos que geram dispêndio financeiro (juros) aos tomadores dos recursos, é obtido a partir da relação entre as despesas financeiras (juros) e o passivo oneroso. Como esses juros da dívida são dedutíveis para fins de IR, devem ser considerados líquidos da alíquota do imposto de renda (ASSAF NETO, 2014).

Segundo Damodaran (2012), as empresas inseridas no mercado acionário podem existir por tempo indeterminado, o que dificulta o processo de avaliação. No cálculo do FCD, comumente é adotado um intervalo de tempo suficiente para que se tenha uma previsão adequada, acrescido por um valor residual, que representa a perpetuidade dos fluxos seguintes. Desta forma, o cálculo do valor é separado em dois períodos: o explícito, em geral entre 5 e 10 anos, e o da perpetuidade. Após calcular o fluxo de caixa no período de perpetuidade, é possível calcular o valor residual da organização trazendo-o a valor presente, segundo a taxa adequada. A soma dos fluxos descontados desses dois períodos representa o valor total da empresa (ASSAF NETO, 2014).

Para o período de perpetuidade estimou-se um fluxo de caixa constante, que cresce a uma taxa estimada, desde que esta taxa seja menor que a taxa de desconto (*WACC*). Uma das formas de estimar esta taxa de crescimento é a partir da utilização da projeção do Produto Interno Bruto (PIB) potencial do país. Isso se dá pelo fato de o PIB ser uma projeção do

crescimento potencial da economia no longo prazo, calculada a partir da média ponderada da expansão individual dos setores (POVOA, 2012). Assim, a perpetuidade pode ser calculada conforme a equação 3, que foi a forma adotada neste trabalho.

Equação 3 - Perpetuidade do fluxo de caixa com taxa de crescimento constante (ASSAF NETO, 2014):

$$Valor\ presente = \frac{FC_1}{(i - g)}$$

Em que:
FC_1: Primeiro fluxo de caixa previsto após o período explícito;
i: Taxa de desconto;
g: Taxa constante de crescimento.

2.2. AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLOS

A avaliação por múltiplos, também chamada de avaliação relativa, consiste em estimar o valor vigente dos ativos de uma organização, a partir da comparação com os valores de empresas consideradas semelhantes, que permitam confrontar esses valores com o da empresa alvo. (ASSAF NETO, 2014).

Existem três passos fundamentais para a realização correta de uma avaliação relativa: (i) Encontrar ativos de mercado que possam ser comparáveis; (ii) Encontrar uma variável comum, a partir dos preços de mercado, que seja capaz de comparar os diferentes ativos selecionados e; (iii) Realizar ajustes que corrijam as diferenças entre os ativos escolhidos. Realizada a seleção de ativos comparáveis, é calculado um valor comum entre eles, muitas vezes sendo a média ou a mediana dos múltiplos dessas empresas, que será utilizado para gerar um valor padronizado de referência.

Em relação ao numerador do múltiplo, o valor de mercado do ativo possui três possibilidades: (i) Valor de mercado do PL, representado pelo preço por ação ou capitalização de mercado; (ii) Valor de mercado da empresa, representado pela soma do capital de terceiros e do capital próprio e (iii) Valor de mercado dos ativos operacionais ou valor do empreendimento, representado pela soma dos valores de mercado das dívidas e do PL, desconsiderando os valores referentes ao caixa da organização (ASSAF NETO, 2014; DAMODARAN, 2012; SERRA e WICKERT, 2019).

Frente a necessidade de distinguir os possíveis valores de mercado, também se faz necessário realizar a distinção em relação às dimensões dos múltiplos, ou seja, se os valores fazem referência aos acionistas ou à firma. A partir da Demonstração de Resultados do Exercício (DRE), obtém-se parâmetros como Vendas e EBITDA, que são parâmetros de dimensão da firma. Ainda na DRE, após o desconto das despesas financeiras, ocorre a divisão entre credores e acionistas, sendo o lucro líquido um parâmetro de dimensão do acionista. Além deste, o parâmetro de Patrimônio Líquido (PL), oriundo do Balanço Patrimonial (BP), também possui dimensão do acionista (DAMODARAN, 2012; POVOA, 2012; SERRA e WICKERT, 2019).

O quadro 2 a seguir apresenta os principais múltiplos utilizados, considerando a representação do valor referente a firma como *Firm Value* (FV), e do valor de mercado referente ao acionista como Preço.

Quadro 2 - Principais múltiplos utilizados:

Dimensão	Múltiplo
Acionista	Preço / Lucro Líquido (P/L)
Acionista	Preço / PL
Firma	FV / EBITDA

Fonte: Adaptado Serra e Wickert (2019).

3. METODOLOGIA

A população considerada neste estudo é composta das empresas dos setores Elétrico e de Edificações que possuíam ações negociadas na B3 (Brasil, Bolsa e Balcão) ativas em junho de 2021. A opção pelos setores decorreu de suas diferenças e características individuais, especialmente por serem afetados por variáveis distintas que impactam em sua precificação sob o aspecto econômico como, por exemplo, preços regulados (Setor Elétrico) e oferta de crédito (Edificações). Também foi levada em consideração a perspectiva, concretizada em 2022, da privatização de uma importante empresa de um dos setores (Eletrobrás). Além disso, ambos os setores impactam significativamente a economia do país com participação relevante no PIB brasileiro.

Devido a escassez de informações para a aplicação das metodologias, algumas empresas que não apresentaram dados suficientes em determinados itens foram excluídas a partir da aplicação dos seguintes filtros, para cada um dos itens, de forma sequencial: i) β (beta); ii) EBIT; iii) Valor de mercado; iv) CAPEX; v) Depreciação e Amortização; vi) Lucro Líquido; vii) PL; viii) EBTIDA; ix) Dívida bruta e; x) Despesas financeiras.

Desta forma, da população inicial de empresas dos setores Elétrico e de Edificações, após as exclusões decorrentes da aplicação dos filtros, foram obtidas amostras de 17 empresas do setor elétrico e 17 de edificações, que são as utilizadas no trabalho a partir da classificação encontrada na base de dados Economatica®, cuja origem é dada pela B3.

Buscando avaliar a precificação de mercado, esta pesquisa visou aferir se a mediana trimestral dos valores de mercado e da empresa das empresas referente aos anos de 2016 a 2020, foi aderente aos valores intrínsecos obtidos a partir das metodologias aplicadas. As hipóteses estatísticas testadas encontram-se enunciadas no quadro 3.

Quadro 3 - Hipóteses estatísticas de pesquisa avaliadas:

Dimensão	H_0	H_1
Acionista	$\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$	Pelo menos um diferente
Firma	$\mu_4 = \mu_5 = \mu_6$	Pelo menos um diferente

Em que: μ_1: Valor do múltiplo P/L; μ_2: Valor do múltiplo P/PL; μ_3: Valor de mercado; μ_4: Valor do múltiplo FV/EBTIDA; μ_5: Valor de FCFF e; μ_6: Valor da firma.

A técnica estatística utilizada foi a análise de variância (ANOVA), adotando-se um nível de significância (α) de 5%, salvo menção em comentário. Nos casos em que H_0 foi rejeitada, também foi aplicado o teste de comparações múltiplas de Tukey (HAIR JR *et al.*, 2009). A opção pelo uso da mediana, menos afetada por valores extremos se comparada à média, foi feita buscando amenizar o efeito indesejado da excessiva volatilidade, que é característica constante do mercado brasileiro (MONTGOMERY e RUNGER, 2000). Tal fato

foi potencializado no período estudado, devido ao cenário de pandemia em consequência da COVID-19.

Os dados foram obtidos a partir da base de dados Economatica® e, de forma complementar, foram coletadas informações de entidades como Banco Central do Brasil (BACEN) e B3. O período de observação foi entre 2016 e 2020, sendo utilizado para a projeção dos 5 anos seguintes do fluxo de caixa (2021-2025), estabelecendo um crescimento *Year over Year* (*YoY*). A opção por esse intervalo de observação de 5 anos foi feita considerando suavizar as elevadas oscilações ocorridas especialmente a partir do ano de 2020, devido ao cenário pandêmico.

Nessa pesquisa foi utilizado o FCFF proposto de acordo com o quadro 1 descontado pelo WACC, descrito na equação 1. Os valores de EBIT, despesas com depreciação e amortização, CAPEX, foram obtidos a partir da base de dados da Economatica®. Já o cálculo do investimento de capital de giro líquido foi realizado a partir da subtração entre o investimento em capital de giro do ano corrente e o investimento realizado no ano anterior. O valor de investimento em capital de giro é calculado a partir da diferença entre o capital de giro ativo, e passivo. O capital de giro ativo é calculado a partir da soma dos valores de caixa e equivalentes, contas a receber de curto prazo, estoques e impostos a recuperar. Já o passivo é calculado a partir da soma dos valores de fornecedores de curto prazo, impostos a recolher e obrigações sociais e trabalhistas.

Para o cálculo do percentual de capital próprio (E), foi utilizada a mediana dos valores de mercado entre os anos de 2016 e 2020. Já para o percentual de capital de terceiros (D), se utilizou a mediana da dívida bruta como referência para o mesmo período do percentual de capital próprio. O custo do capital de terceiros (Ki) foi obtido a partir da divisão entre a mediana das despesas financeiras, pela mediana do passivo oneroso, composto pela soma de empréstimos e financiamentos de curto e longo prazo, também denominado como dívida bruta. Desse custo de capital de terceiros para o período de análise, foi descontando a alíquota do IR, que é composta pela alíquota do Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) e pela Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), possuindo uma alíquota total de 34%, assumida para todas as empresas da amostra.

O custo de capital próprio (Ke), descrito pela equação 2, foi obtido a partir do modelo CAPM, usando o β alavancado ajustado à inflação (IPCA), a partir da série de cotações diárias obtidas a partir da base de dados da Economatica®. O retorno do ativo livre de risco foi calculado a partir da mediana anual entre 2016 e 2020 do DI 252 dias, resultando em 6,4%. Já o retorno de mercado foi calculado a partir da mediana anual do mesmo período da variação dos pontos do Índice Ibovespa, resultando em 26,86%.

O crescimento anual para compor os fluxos de caixa futuros (2021-2025) partiu da projeção do PIB para os anos de 2021 a 2024, presente no relatório de mercado Focus, referente ao mês de julho de 2021 (BACEN, 2021). Para o último ano do fluxo de caixa futuro (2025), foi considerado um crescimento calculado a partir da média entre as projeções de crescimento do relatório (2021-2024). Já para a taxa de crescimento utilizada no cálculo da perpetuidade descrito pela equação 3, foi considerada a mediana dos crescimentos adotados entre os anos de 2021 e 2025 (DAMODARAN, 2012).

Na metodologia de avaliação por múltiplos foram considerados os indicadores descritos no quadro 2, sendo os valores para o lucro líquido, PL e EBITDA calculados a partir da mediana entre os anos de 2016 e 2020. Em relação aos múltiplos Preço / Lucro Líquido e

Preço / PL, o numerador Preço, foi calculado a partir do valor de mercado (Quantidade de ações * Cotação) em que foi considerada a média trimestral entre os anos de 2016 e 2020. Em relação ao múltiplo FV / EBITDA, por ter dimensão da firma, o numerador do valor da empresa (*FV*) foi calculado por meio da soma do valor de mercado com a dívida bruta subtraído da soma do Caixa e equivalentes com as aplicações financeiras (SERRA e WICKERT, 2019).

A partir dos cálculos expostos, aplicados de forma semelhante para os dois setores considerados, foram obtidos os resultados que são detalhados e comentados na próxima seção.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA

O setor elétrico do Brasil é formado por empresas estatais, sociedades de economia mista e privadas que atuam no processo desde a geração até o momento da distribuição da energia. Cada etapa do setor (geração, transmissão e distribuição) está sujeita a um risco de mercado específico. As empresas que atuam na geração têm seu risco associado à matriz energética, enquanto as empresas transmissoras estão menos expostas ao risco devido à reduzida inadimplência. Por fim, as empresas que atuam na distribuição estão sujeitas à maior oscilação do mercado devido à relação direta com o cliente final (DE BONA, 2020; GRECCO, 2021).

4.1.1. RESULTADOS E ANÁLISE DA DIMENSÃO DO ACIONISTA

A tabela 1 apresenta os resultados dos múltiplos para a dimensão do acionista, além do valor de mercado para as 17 empresas do setor elétrico. A tabela 2 e o gráfico 1 apresentam, respectivamente, a análise estatística descritiva e o diagrama de caixa (*box plot*), em que é possível analisar a variabilidade dos dados para cada segmento.

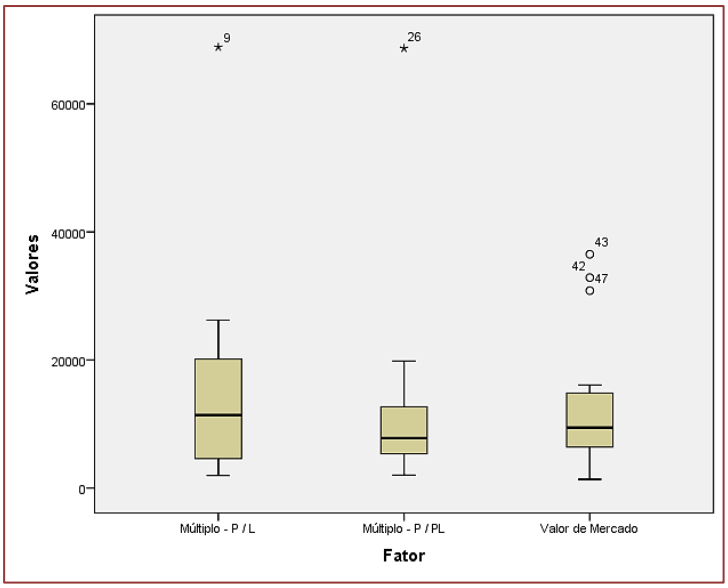
Tabela 1 - Resultados dos múltiplos e valor de mercado do setor elétrico (R$ em milhões):

Empresa	Múltiplo P / L	Múltiplo P / PL	Valor de Mercado	Empresa	Múltiplo P / L	Múltiplo P / PL	Valor de Mercado
AES Brasil	3.665	1.998	6.394	Energias BR	15.074	10.539	10.539
Alupar	4.580	5.352	6.959	Energisa	6.863	6.662	14.824
Celesc	1.954	2.251	1.357	Eneva	6.822	7.787	5.040
Cemig	20.134	18.377	13.741	Engie Brasil	26.227	8.731	30.826
Cesp	3.859	8.782	6.526	Equatorial	12.253	6.919	16.090
Coelce	4.597	3.540	4.597	Light S/A	1.963	4.429	4.367
Copel	16.664	19.824	9.254	Taesa	11.375	5.689	9.412
CPFL Energia	24.374	12.690	32.868	Tran Paulist	22.285	13.981	12.786
Eletrobras	68.860	68.678	36.509				

Tabela 2 - Estatística descritiva dos múltiplos e valor de mercado do setor elétrico (R$ em milhões):

Metodologia	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Múltiplo – P / L	14.797	16.124	1.954	68.860
Múltiplo – P / PL	12.131	15.455	1.998	68.678
Valor de Mercado	13.064	10.540	1.357	36.509
Total	**13.331**	**14.015**	**1.357**	**68.860**

Gráfico 1 - Diagrama de caixa para as metodologias do setor elétrico (R$ em milhões):



Após a realização da ANOVA, foi obtido um p-valor de 0,859, não rejeitando H_0. Sendo assim, do ponto de vista estatístico, as médias dos resultados das três metodologias para a dimensão do acionista do setor elétrico não podem ser consideradas diferentes, indicando aderência dos valores de mercado praticados às avaliações feitas a partir dos múltiplos.

Apesar de não rejeitar H_0, na perspectiva do acionista para o setor de energia elétrica, algumas empresas apresentaram valores discrepantes (*outliers*) na amostra, permitindo análises pontuais delas. Essas empresas, destacadas no gráfico 1, são a Eletrobras (pontos 9, 26 e 43), CPFL Energia (ponto 42) e Engie Brasil (ponto 47).

Segundo o informe de rendimentos referente ao 2º trimestre de 2021 da Eletrobras, ela é a maior companhia do setor de energia elétrica da América Latina atuante nos três segmentos do setor (ELETROBRAS, 2021). A discrepância de seus resultados quanto ao restante da amostra pode ser atribuída às perspectivas a respeito do processo de privatização da empresa que ocorriam na época da elaboração deste trabalho. Seus resultados se sobressaem em relação ao restante da amostra, tornando-a uma empresa não aderente as outras, em que os valores a partir dos múltiplos lucro e patrimônio líquido indicam que a empresa está supervalorizada.

Para o período entre 2016 e 2020, a empresa apresentou resultados de lucro e patrimônio líquido de 6.641 e 63.435 milhões respectivamente, enquanto os resultados no setor para o mesmo período foram 1.097 e 7.193 milhões, se deslocando da amostra. Esses valores de lucro e patrimônio líquido acarretaram valores intrínsecos superiores a amostra. A Eletrobras apresentou resultados a partir do múltiplo P / L e do múltiplo P / PL de 68.860 e 68.678 milhões, respectivamente. Já a amostra de 17 empresas do setor apresentou 14.797 e 12.131 milhões, respectivamente (ECONOMATICA®, 2021).

Em relação aos valores de mercado, além da Eletrobras, as empresas CPFL Energia (ponto 42) e Engie Brasil (ponto 47) também foram empresas que destoaram da amostra, sendo as três com maior valor de mercado, o qual é impactado pela cotação e pela quantidade de ações emitidas pela empresa.

Segundo os dados da Economatica® (2021), ao comparar a quantidade de ações para o período dessas três empresas com a Equatorial, que possui o quarto maior valor de mercado, identifica-se a diferença dos portes das organizações. Enquanto Eletrobras, CPFL Energia e Engie Brasil apresentaram 1.353, 1.018 e 816 milhões respectivamente, a Equatorial teve 199 milhões de ações emitidas. Dessa forma, devido ao tamanho da organização, essas três empresas se destoaram do restante, sendo consideradas *outliers*.

4.1.2. RESULTADOS E ANÁLISE DA DIMENSÃO DA FIRMA

A tabela 3 apresenta os resultados para a dimensão da firma, além do valor da empresa para as 17 empresas do setor elétrico. A tabela 4 e o gráfico 2 apresentam, respectivamente, a análise estatística descritiva e o diagrama de caixa (*box-plot*).

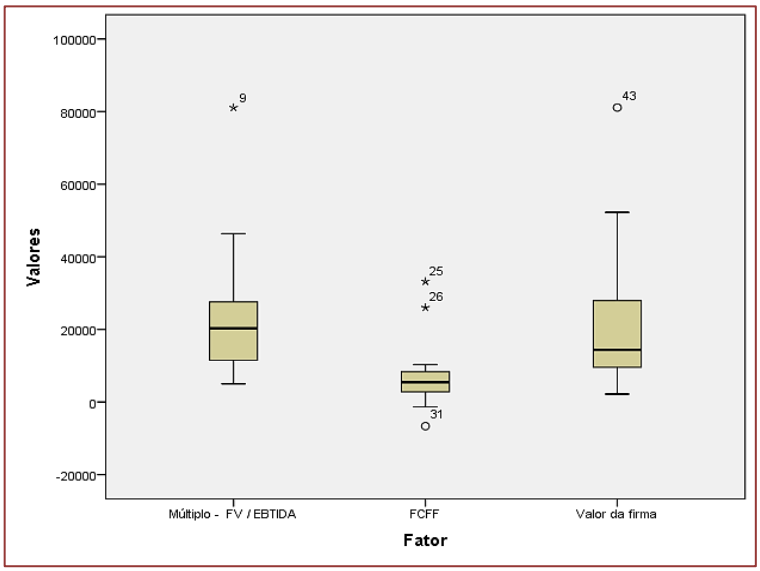
Tabela 3 - Resultados dos múltiplos e valor da firma do setor elétrico (R$ em milhões):

Empresa	Múltiplo FV / EBTIDA	FCFF	Valor da Empresa	Empresa	Múltiplo FV / EBTIDA	FCFF	Valor da Empresa
AES Brasil	8.171	7.520	9.560	Energias BR	22.809	5.488	16.342
Alupar	11.679	6.406	11.396	Energisa	27.598	4.443	27.905
Celesc	5.022	229	2.181	Eneva	11.487	2.797	9.385
Cemig	29.799	8.699	28.522	Engie Brasil	35.591	- 1.314	39.168
Cesp	5.146	4.148	6.618	Equatorial	20.846	- 6.654	23.847
Coelce	6.408	314	6.567	Light S/A	14.455	4.556	12.128
Copel	25.853	10.312	18.701	Taesa	11.813	7.531	13.302
CPFL Energia	46.361	33.201	52.237	Tran Paulist	20.300	8.334	14.358
Eletrobras	81.088	26.006	81.088				

Tabela 4 - Estatística descritiva para os resultados do setor de energia elétrica (R$ em milhões):

Metodologia	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Múltiplo - FV / EBTIDA	22.613	18.973	5.022	81.088
FCFF	7.177	9.521	- 6.654	33.201
Valor da Empresa	21.959	19.921	2.181	81.088
Total	17.250	17.972	- 6.654	81.088

Gráfico 2 - Diagrama de caixa para as metodologias do setor elétrico (R$ em milhões):



Após a realização da ANOVA, foi obtido um p-valor de 0,015, rejeitando H_0. Dessa forma, do ponto de vista estatístico, a média de pelo menos um dos resultados das metodologias para a dimensão da firma do setor elétrico é diferente.

Na tentativa de explicar a rejeição de H_0, foi realizado a comparação dois a dois entre as metodologias, utilizando-se o teste de comparação múltiplos de Tukey, descrito anteriormente.

Ao comparar as metodologias Múltiplo - FV / EBTIDA e FCFF, obteve-se um p-valor de 0,027, rejeitando H_0. Ao comparar as metodologias Múltiplo - FV / EBTIDA e valor da firma, obteve-se um p-valor de 0,993, não rejeitando H_0. Por fim, ao comparar as metodologias FCFF e valor da firma, obteve-se um p-valor de 0,035, rejeitando H_0. Desta forma, observa-se que o FCFF apresentou valor diferente dos outros dois métodos, para os quais não foi rejeitada a igualdade de médias.

Da mesma forma como analisado para a dimensão do acionista, a Eletrobras (pontos 9, 26 e 43) não foi aderente a amostra nas três metodologias de cálculo. Além dela, as empresas CPFL Energia (25) e Equatorial (31) se destoaram positiva e negativamente, respectivamente, em relação a metodologia de FCFF.

A partir do teste de comparação múltiplas, nota-se que os resultados obtidos a partir da metodologia de FCFF apresentaram valores inferiores em relação a metodologia de múltiplos FV / EBTIDA e valor da firma, rejeitando H_0.

Uma justificativa para esse fato, conforme descrito por Damodaran (2012), a metodologia de FCFF pode ter precificado, equivocadamente, o setor elétrico como um todo, pressupondo que as empresas estão sobre avaliadas, apontando valores intrínsecos inferiores ao valor da firma no período.

A partir dessa metodologia, apesar de uma precificação inferior a todo o setor, houve três empresas que se destoaram do restante. Em relação a Equatorial, que apresentou o pior resultado da metodologia, uma justificativa para isso foram os resultados ruins referente aos anos de 2016 a 2018, que apresentaram um fluxo de caixa negativo, consequência de um EBIT inferior aos anos de 2019 e 2020.

Já as empresas Eletrobras e CPFL Energia, que apresentaram os melhores resultados referente a metodologia de FCFF, apresentaram um EBIT acima da média do setor, corroborando com a justificativa apontada na dimensão de acionista como duas das maiores empresas dentre a amostra de empresas.

Para a metodologia de múltiplo FV / EBTIDA, assim como os resultados de lucro e patrimônio líquido, os valores referentes ao EBTIDA da Eletrobras se sobressaem em relação a amostra. Para o período entre 2016 e 2020, a empresa apresentou um EBTIDA de 11.260 milhões, enquanto o setor, para o mesmo período, foram 2.819 milhões, se descolocando da amostra. Esse valor de EBTIDA acarretou um valor intrínseco superior a amostra. Enquanto a Eletrobras apresentou um resultado, a partir do múltiplo FV / EBTIDA, de 81.088 milhões, a amostra de 17 empresas do setor apresentou uma média de 22.613 milhões (ECONOMATICA®, 2021).

Por fim, em relação ao valor da firma, por ser impactada pelo valor de mercado, a Eletrobras não foi aderente ao restante da amostra, pois além de apresentar o maior valor de mercado, a empresa apresentou para o período, uma dívida liquida de 44.579 milhões, frente a uma dívida liquida média para o setor de 8.895 milhões, também sendo considerada um *outlier*.

4.2. SETOR DE EDIFICAÇÕES

A construção civil é um dos setores mais relevantes da economia brasileira, com impacto direto no PIB e na geração de emprego. O setor visa propor o bem-estar das pessoas a partir de moradias e edificações, ou também, com o desenvolvimento das cidades através da infraestrutura urbana (MOBUSS CONSTRUÇÃO, 2019).

4.2.1. RESULTADOS E ANÁLISE DA DIMENSÃO DO ACIONISTA

A tabela 5 apresenta os resultados dos múltiplos para a dimensão do acionista, além do valor de mercado para as 17 empresas do setor de edificações. A tabela 6 e o gráfico 3 apresentam, respectivamente, a análise estatística descritiva e o diagrama de caixa (*box plot*), em que é possível analisar a variabilidade dos dados para cada segmento.

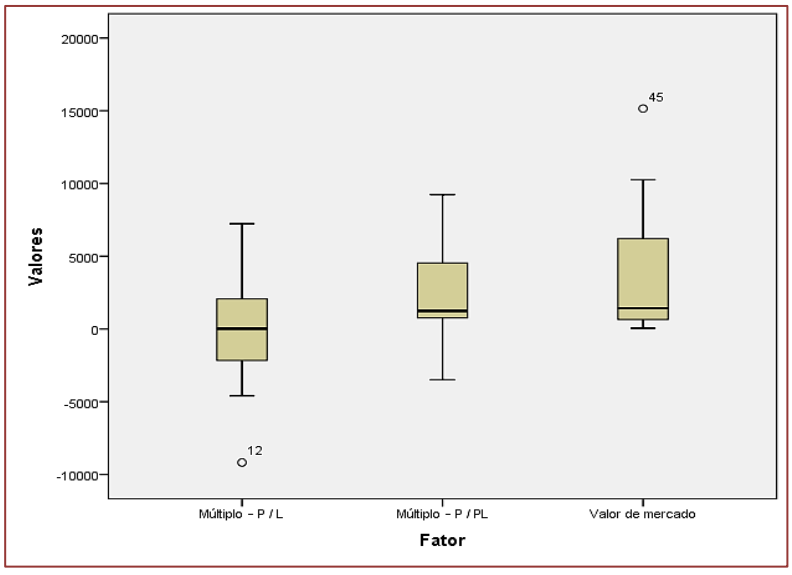
Tabela 5 - Resultados do setor de edificações para a dimensão do acionista (R$ em milhões):

Empresa	Múltiplo P / L	Múltiplo P / PL	Valor de Mercado	Empresa	Múltiplo P / L	Múltiplo P / PL	Valor de Mercado
BR Malls	2.001	9.237	10.255	MRV	7.240	4.585	7.240
BR Propert	2.070	5.371	4.362	Multiplan	4.940	4.720	15.150
Cyrela Realt	1.769	4.536	6.221	PDG Realt	- 9.178	- 3.492	82
Direcional	- 139	1.130	1.130	Rni	- 286	542	306
Even	22	1.411	1.423	Rossi Resid	- 3.847	- 209	96
Eztec	2.948	2.661	4.465	Sao Carlos	891	1.245	2.133
Gafisa	- 4.590	755	712	Tecnisa	- 3.031	794	654
Helbor	- 1.206	1.056	791	Viver	- 2.158	- 113	56
Iguatemi	2.449	2.536	6.920				

Tabela 6 - Estatística descritiva para os resultados do setor de edificações de dimensão do acionista (em milhões):

Metodologia	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Múltiplo – P / L	- 6	3.867	- 9.178	7.240
Múltiplo – P / PL	2.163	2.869	- 3.492	9.237
Valor de Mercado	3.647	4.302	56	15.150
Total	**1.934**	**3.954**	**- 9.178**	**15.150**

Gráfico 3 - Diagrama de caixa para as metodologias do setor de edificações referente ao acionista



Após a realização da ANOVA, foi obtido um p-valor de 0,022, rejeitando H_0. Ao aplicar o teste de comparação múltiplas, confrontando as metodologias Múltiplo – P / L e Múltiplo – P / PL, obteve-se um p-valor de 0,217, não rejeitando H_0. Ao comparar as metodologias

Múltiplo – P / L e valor de mercado, obteve-se um p-valor de 0,017, também rejeitando H_0. Por fim, ao comparar as metodologias Múltiplo – P / PL e valor de mercado, obteve-se um p-valor de 0,482, não rejeitando H_0.

A partir do teste de comparação dos múltiplos, nota-se que os resultados obtidos a partir da metodologia por múltiplos P/L apresentaram maiores disparidades aos resultados obtidos a partir da metodologia e múltiplo P / PL e valor de mercado. De toda a amostra de empresas, oito delas apresentaram valores negativos referente ao lucro líquido, resultando em um valor de mercado negativo. Essas empresas apresentaram resultados negativos ao longo desses cinco anos analisados, não havendo um único ano que concentrou esses resultados.

Sendo assim, uma justificativa para esses valores é uma disparidade entre as empresas do setor, onde um grupo delas se apresenta mais consolidada, com resultados satisfatórios, e outras ainda buscando sua estruturação.

Outro ponto a ser considerado é o período de recessão que afetou o setor devido as perspectivas econômicas. Devido à crise econômica que se instaurou em 2014 no país, o setor foi diretamente afetado, apresentando uma lenta recuperação, ainda apresentando uma retração de 32,6% em 2020, em relação ao ano inicial da crise (NUNES; ALCOFORADO; PINTO, 2020).

Uma das empresas mais impactadas, que apresentou o menor lucro líquido para o período, foi a PDG Realty (12), que apresentou um valor negativo de 9.178 milhões e um lucro líquido negativo de 958 milhões, fazendo dela um *outlier*. Em função desse número de empresas que apresentaram lucros líquidos negativos, ocorreu uma precificação geral inferior às outras duas metodologias.

Apesar desses resultados inferiores em relação ao lucro líquido, algumas empresas apresentaram altos valores de mercado, como o caso da Multiplan (45) que apresentou um valor de mercado de 15.150 milhões, sendo considerado um *outlier* devido a não aderência ao restante da amostra, que teve como média de valor de mercado 3.647 milhões.

A empresa que apresenta o segundo maior valor de mercado, atrás apenas da Multiplan, é a BR Malls com 10.255 milhões. Segundo os dados da Economatica® (2021), apesar de, no período analisado, a BR Malls ter mais ações emitidas, a cotação é inferior a cotação da Multiplan, proporcionando um valor de mercado menor.

4.2.2. RESULTADOS E ANÁLISE DA DIMENSÃO DA FIRMA

A tabela 7 apresenta os resultados para a dimensão da firma, além do valor da empresa para as 17 empresas do setor de edificações. A tabela 8 e o gráfico 4 apresentam, respectivamente, a análise estatística descritiva e o diagrama de caixa (*box-plot*).

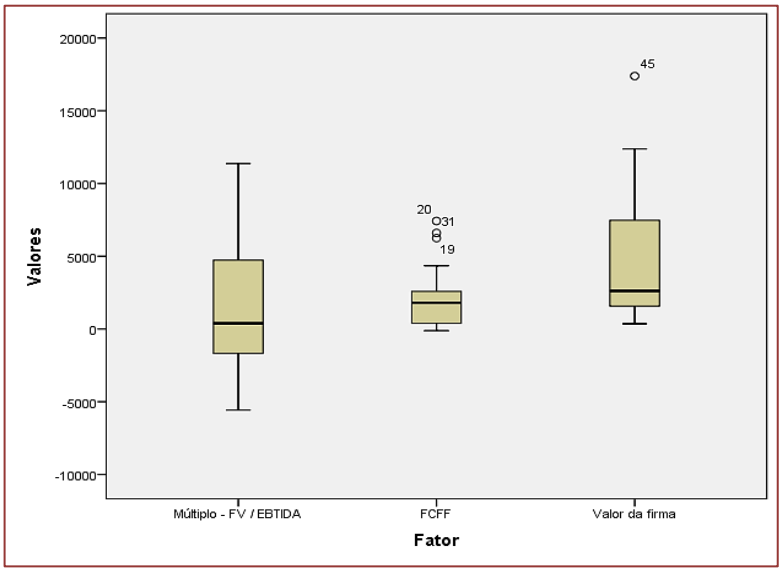
Tabela 7 - Resultados do setor de edificações para a dimensão da firma (R$ em milhões):

Empresa	Múltiplo FV / EBTIDA	FCFF	Valor da Empresa	Empresa	Múltiplo FV / EBTIDA	FCFF	Valor da Empresa
BR Malls	3.513	382	12.377	MRV	9.687	349	10.007
BR Propert	6.484	6.246	6.484	Multiplan	11.374	- 1	17.386
Cyrela Realt	4.732	7.423	7.468	PDG Realt	- 5.568	1.797	1.760
Direcional	391	- 15	1.288	Rni	- 360	- 121	637
Even	- 204	2.102	2.288	Rossi Resid	- 4.413	6.601	1.848
Eztec	2.824	448	4.005	Sao Carlos	3.145	2.581	3.368
Gafisa	- 4.376	1.766	1.572	Tecnisa	- 2.680	2.156	1.314
Helbor	- 848	4.344	2.616	Viver	- 1.687	440	354
Iguatemi	7.163	2.125	8.862				

Tabela 8 - Estatística descritiva para os resultados do setor de edificações de dimensão da firma (em milhões):

Metodologia	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Múltiplo – FV / EBTIDA	- 1.716	4.999	- 5.568	11.374
FCFF	2.272	2.450	- 121	7.423
Valor da Empresa	4.920	4.828	354	17.386
Total	**2.969**	**4.401**	**- 5.568**	**17.386**

Gráfico 4 - Diagrama de caixa para as metodologias do setor de edificações referente a firma:



Após a realização da ANOVA, foi obtido um p-valor de 0,074, não rejeitando H_0. Apesar de não rejeitar H_0, na perspectiva da firma para o setor de edificações, alguns valores podem ser descritos devido a não aderência ao restante da amostra. Em relação a metodologia de

FCFF, os resultados apresentaram menor variabilidade em relação as outras duas metodologias. Em função dessa menor variabilidade, algumas empresas que foram precificadas com um viés mais positivo, com resultados superiores à média do setor, se apresentaram como *outliers*. Entre essas empresas estão BR Propert (19), Cyrela Realt (20) e Rossi Resid (31) que foram precificadas a 6.246, 7.423 e 6.601 milhões, respectivamente, frente a uma média do setor de 2.272 milhões.

Uma particularidade comum às três empresas citadas acima é um investimento em capital de giro majoritariamente negativo no período analisado, acarretando um fluxo de caixa mais alto. Isso proporcionou um fluxo de caixa maior para o primeiro ano de projeção (2021), se mantendo até a perpetuidade. Dessa forma, essas empresas foram precificadas com um valor mais alto, se afastando do restante da amostra.

Já em relação ao valor da firma, assim como o resultado a partir do valor de mercado, a Multiplan (45) apresentou o maior valor de 17.386 milhões, sendo considerado um *outlier* devido a ser um valor não usual da amostra, que apresentou uma média de 4.920 milhões.

Conforme explicado anteriormente na dimensão do acionista, a Multiplan apresenta maior valor de mercado devido a cotação de mercado de suas ações. Já em relação ao valor da firma, devido as duas maiores empresas (Multiplan e BR Malls) apresentarem dívidas líquidas semelhantes, a diferença apresentada entre os valores de mercado permaneceu a mesma.

5. CONCLUSÃO

Esse estudo realizou o *valuation* dos setores econômicos brasileiros de energia elétrica e edificações, por meio das metodologias de avaliação de FCD e Avaliação por Múltiplos, que segundo Serra e Wickert (2019), são as metodologias comumente mais aplicadas no mercado.

O objetivo deste estudo foi confrontar o valor de mercado e da empresa com os valores intrínsecos alcançados a partir dessas duas metodologias, na tentativa de entender as similaridades e diferenças entre esses métodos de *valuation* e o valor atribuído às empresas pelo mercado, para esses dois setores específicos.

Para a realização desse estudo, os valores utilizados como referência foram extraídos para o período de 2016 a 2020, a partir dos demonstrativos financeiros das instituições que compuseram os setores analisados. A utilização de um intervalo de tempo frente a obtenção dos dados de um único ano se deu devido as significativas oscilações ocorridas no ano de 2020, muito em virtude das consequências da pandemia de COVID-19. Outra atitude tomada, na tentativa de reduzir essas oscilações, foi a opção de se utilizar a mediana frente a média, para os cálculos internos para cada metodologia de avaliação. Já para as análises descritivas dos resultados, foi utilizada a média como referência, o que permitiu analisar a aderência dos resultados entre si.

Conforme descrito por Assaf Neto (2014), devido a subjetividade da avaliação, algumas premissas de cálculos se tornam necessárias e devem ser tomadas pelo responsável da avaliação. Entre as premissas adotadas nesse estudo, se referiram ao período de fluxo de caixa futuro, sendo adotado 5 anos (2021 - 2025), além de adotar como crescimento anual as projeções do PIB realizadas pelo BACEN.

Ao contrapor os valores de mercado e da empresa com os valores intrínsecos, foi possível identificar as singularidades de cada metodologia de avaliação, e seus possíveis equívocos de mercado. Conforme descrito por Damodaran (2012), esses equívocos podem fazer essas duas metodologias gerarem valores distintos para uma mesma organização no mesmo intervalo de tempo. Uma possível justificativa para isso é que a avaliação por FCD prevê que, apesar dos mercados poderem precificar de forma equivocada, esses equívocos tendem a ser corrigidos ao longo do tempo. Já a avaliação por múltiplos prevê que esses desacertos ocorrem de forma individual, tendo em média, um valor correto.

Para o setor de energia elétrica, em relação a dimensão do acionista, a média dos valores das metodologias não puderam ser consideradas diferentes. As médias para as metodologias de múltiplo P / L e P / PL e valor de mercado foram de R$ 14.797, R$ 12.131 e R$ 13.064 milhões, respectivamente, o que confere uma boa aderência entres as três metodologias. Já em relação a dimensão da firma, a média dos resultados obtidos a partir da metodologia de FCFF, com o valor de R$ 7.177 milhões, pôde ser considerada diferente frente as metodologias de múltiplos FV / EBTIDA e valor da firma, que tiveram como média de valores, R$ 22.613 e R$ 21.959 milhões, respectivamente. Conforme observado no gráfico 2, a metodologia de FCFF apresentou baixa variabilidade, em que, a maior parte da amostra foi precificada com valores semelhantes, o que corrobora com o que foi descrito por Damodaran (2012), concluindo-se, portanto, que o setor, de forma geral, foi precificado de forma equivocada.

Para o setor de edificações, em relação a dimensão do acionista, a média dos resultados obtidos a partir da metodologia de múltiplos P / L, com o valor de R$ - 6 milhões, pôde ser considerada diferente frente as metodologias de múltiplos P / PL e valor de mercado, que tiveram como média de valores, R$ 2.163 e R$ 3.647 milhões, respectivamente. Já em relação a dimensão da firma, a média dos valores das metodologias não puderam ser consideradas diferentes. As médias para as metodologias de múltiplo FV / EBTIDA, FCFF e valor da firma foram de R$ 1.716, R$ 2.272 e R$ 4.920 milhões, respectivamente, o que confere uma razoável aderência entres as três metodologias.

Dessa forma, ao analisar as metodologias intrínsecas, as metodologias de múltiplos P / PL e FV / EBTIDA apresentaram boa aderência em relação aos valores de mercado e da firma, respectivamente, para ambos os setores. Já os resultados a partir do múltiplo P / L apresentaram maiores variações, principalmente em relação ao setor de edificações, em que foi rejeitada a hipótese H_0, muito em função da disparidade entre as empresas da amostra e da crise econômica que atingiu o setor.

Já em relação a metodologia intrínseca de FCFF, os valores apresentaram diferenças significativas em relação as outras duas metodologias de mesma dimensão. O setor mais afetado foi o setor elétrico em que foi rejeitada a hipótese H_0, devida a essa distinção de valores, consequência de uma precificação equivocada desses setores.

Ao analisar os setores para as respectivas dimensões, em relação a dimensão do acionista, o setor de energia elétrica se mostrou mais aderente, em que os valores intrínsecos se mostraram próximos ao valor de mercado. Já para a dimensão da firma, o setor de edificações se mostrou o mais aderente, onde os valores intrínsecos se mostraram mais próximos ao valor da firma.

São notórias as limitações do presente estudo, principalmente em relação à amostra, período de estudo e métodos utilizados, não sendo recomendado a extrapolação dos

resultados aqui descritos para amostras ou populações diferentes. Como sugestão para possíveis estudos posteriores, recomenda-se replicar esses estudos e análises das dimensões do acionista e da firma para outros setores econômicos do país, a fim de retificar ou ratificar os resultados presentes neste estudo. A análise de maiores amostras de empresas e setores, permitiria uma assertividade mais ampla dos resultados aqui encontrados, permitindo uma melhor compreensão do *valutaion* das organizações brasileiras.

REFERÊNCIAS

[1] ASSAF NETO, A. (2014). ***Valuation*: métricas de valor & avaliação de empresas**. *São Paulo: Atlas*, *20*.;

[2] B3. (2021). **Perfil pessoas físicas**. Recuperado em 26 fevereiro, 2021 de http://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/servicos-de-dados/market-data/consultas/mercado-a-vista/perfil-pessoas-fisicas/genero/;

[3] BACEN. (2021). **Focus: relatório de mercado**. Recuperado em 10 agosto, 2021 de https://www.bcb.gov.br/publicacoes/focus/30072021.;

[4] Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2018). **Princípios de Finanças Corporativas**-12. AMGH.;

[5] Damodaran, A., & da Cunha Serra, A. C. (2012). ***Valuation*: como avaliar empresas e escolher as melhores ações**. Grupo Gen-LTC;

[6] DE BONA, Jessica Ceolin. CERTI. (2020). **Setor de energia: tendências e perspectivas para o mercado brasileiro**. Recuperado em 16 outubro, 2021 de https://certi.org.br/blog/setor-de-energia/.;

[7] ECONOMATICA®. (2021). **Economatica®**. Recuperado em 15 abril, 2021 de www.economatica.com;

[8] ELETROBRAS. (2021). **Informe aos Investidores 2T21.** Recuperado em 23 outubro, 2021 de https://ri.eletrobras.com/informacoes/central-de-resultados/;

[9] GRECCO, Marcos Antonio. (2021). GNPW Group. **Quais as perspectivas do mercado de energia para 2021?** Recuperado em 16 outubro, 2021 de https://www.gnpw.com.br/marcos-antonio-grecco/quais-as-perspectivas-do-mercado-de-energia-para-2021/.;

[10] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). **Análise multivariada de dados**. Bookman editora.;

[11] MOBUSS CONSTRUÇÃO. (2019). **Tudo sobre construção civil: um guia para sua obra.** Recuperado em 16 outubro, 2021 de https://www.mobussconstrucao.com.br/blog/precisa-saber-sobre-construcao-civil/;

[12] Montgomery, D. C., Runger, G. C., & Calado, V. (2000). **Estatística Aplicada E Probabilidade Para Engenheiros.** Grupo Gen-LTC.;

[13] Nunes, J. M., Longo, O. C., Alcoforado, L. F., & Pinto, G. O. (2020). The civil construction sector in Brazil and the current economic crisis. Research, **Society and Development**, 9(9), e393997274.;

[14] Palepu, K. G., & Healy, P. (2016). **Análise e Avaliação de Empresas: decisões e *valuation* usando demonstrativos financeiros.** Cengage Learning.;

[15] Povoa, A. (2012). ***Valuation***. Elsevier Brasil.;

[16] Serra, R. G., & Wickert, M. (2019). ***Valuation*: guia fundamental e modelagem em excel®.**

Capítulo 13

Análise bibliométrica sobre política de dividendos versus juros sobre capital próprio no Brasil

Jusceliany Rodrigues Leonel Correa
Ederaldo José Pereira de Lima
Presline Blum

Resumo: A política de dividendos no Brasil é um tema que atrai muitos pesquisadores e, consequentemente, estudos. Dessa forma, a estrutura política econômica que envolve todos os stakeholders é objeto de várias pesquisas, tentando entender o funcionamento do mercado. Buscou-se, por meio de um levantamento bibliométrico, fazer um estudo de metassíntese do período de 2010 a 2020, pesquisando a relação entre política de dividendos e juros sobre o capital próprio (JCP), levando em consideração o tratamento tributário. Diante disso, o corte da pesquisa considerou trabalhos científicos que apresentaram classificação Qualis/Capes igual ou superior a B5, além de artigos em eventos e trabalhos de conclusão de curso, buscando entender o que as pesquisas realizadas durante esse período revelaram na tomada de decisão e apresentando lacunas de novas pesquisas. Os principais resultados da pesquisa apresentam dados interessantes para o cenário nacional, como a quantidade de menções ao assunto abordado. Ainda, dando ênfase ao estudo completo, o que é muito usual no survey, a pesquisa conseguiu coletar 826 trabalhos científicos, finalizando a sua amostra com 262 trabalhos pesquisados no Brasil, os quais discutiram essa correlação entre os constructos da política de dividendos e JCP, demonstrando que 59% dos artigos corroboraram o assunto abordado. Tais achados apresentaram que, no ano de 2015, houve mais estudos publicados sobre o assunto, sendo esse considerado um período de crise no país, com uma economia enfraquecida e possibilidade de empresas estarem tentando conter os prejuízos através da política de dividendos e JCP, por meio do tratamento tributário, logo, uma oportunidade de estudo e melhorias para a sociedade. Este trabalho se emparelha aos trabalhos anteriores, podendo citar Martins e Famá (2012), que contribuíram para a literatura nacional com informações a respeito de principais resultados e pesquisas nos últimos 24 anos, e também contribui para o mercado, demonstrando quais são as principais percepções dos usuários e dos dados econômicos em relação às atitudes dos gestores, aumentando ou diminuindo valor do negócio e mais uma série de atributos dos dividendos.

Palavras-chave: Políticas de Dividendos; Juros sobre capital próprio; Tratamento Tributário; Análise Bibliométrica.

1. INTRODUÇÃO

As políticas de dividendos estão sendo estudadas no mundo desde a década de 1950, através dos clássicos da literatura internacional, são eles: Lintner (1956), Gordon (1959), Modigliani e Miller (1958), Miller e Modigliani (1961), Brennan (1970) e Litzenberger e Ramaswamy (1979). Já no Brasil, as pesquisas tiveram o seu marco a partir de 1996, após a estabilidade econômica no país com a implantação do real, e foram realizadas por: Procianoy (1996), Ness Junior e Zani (2001), Novis Neto e Saito (2003), Silva (2004), Silva e Brito (2005), Bellato, Silveira e Savoia (2006) e Martins e Famá (2012).

A presente pesquisa foi motivada a partir dos estudos de Martins e Famá (2012), com o objetivo de discutir novos caminhos que podem ser seguidos nas pesquisas de políticas de dividendos, explorando a realidade brasileira dos juros sobre capital próprio (JCP) *versus* o seu tratamento tributário no período de 2010 a 2020. Para cumprir esse objetivo, será conduzido um estudo bibliométrico realizado por levantamento de produção científica por meio da metassíntese.

Na visão geral desse estudo, estão relacionados dos clássicos às teorias clássicas sobre políticas de dividendos por meio da Teoria tradicional (LINTNER, 1956; GORDON, 1959), Teoria da irrelevância dos dividendos (MILLER; MODIGLIANI, 1961) e Teoria da preferência tributária (BRENNAN, 1970; LITZENBERGER; RAMASWAMY, 1979). Ainda há as teorias atuais sobre políticas de dividendos, como a Teoria de agência (PROCIANOY, 1996; SILVA, 2004; BELLATO; SILVEIRA; SAVOIA, 2006). E, por fim, há a Teoria de assimetria informacional (SILVA; BRITO, 2005), que está relacionada ao *Pecking order theory* (teoria da hierarquia das fontes) e à Teoria de *tradeoff* estática, e o Efeito clientela (MILLER; MODIGLIANI, 1961; ELTON; GRUBER, 1970).

No Brasil, há um *gap* de recentes pesquisas que vêm explorando a temática de política de dividendos (GALVÃO; SANTOS; ARAÚJO, 2018; SILVA *et al*., 2019; RODRIGUES *et al*., 2019; FORTI; FREITAS, 2020; MARQUES; PERPÉTUO; ROCHA, 2020), demonstrando uma estratégia que beneficia as empresas no pagamento e na distribuição de dividendos. Vale ressaltar que as organizações tomam decisões quanto ao pagamento de dividendos buscando oportunidades que possam influenciar o estatuto da empresa, a geração de caixa e a expectativa de rentabilidade de lucros futuros (LEITE *et al*., 2020).

Até então, os estudos foram desenvolvidos buscando trazer para a academia um olhar mais aprofundado por meio dos achados de Martins e Famá (2012) e, também, de Millán-Toledo (2019), aumentando a quantidade de estudos sobre a temática de política de dividendos em que a literatura demonstra a utilização dos juros sobre o capital próprio como uma das formas de remuneração do acionista.

No Brasil, há várias situações que levam o investidor a refletir sobre a política de dividendos, sendo necessário certo cuidado com algumas variantes. Entre elas, é possível considerar as que Procianoy (2006) propõe quando traz quatro influenciadores na política de dividendos: 1) inflação; 2) estabilização da moeda – atualização monetária; 3) acesso à bolsa de valores – B3; e 4) governança corporativa.

Na percepção de Drobetz *et al*. (2018), ainda há incerteza quanto aos efeitos da política das organizações sobre a sensibilidade de investimento quando estão relacionados aos agentes econômicos e às mudanças nas condições de negócios. Para o mercado, esse estudo trouxe reflexões para os analistas sobre a remuneração do investidor, algo tão importante tanto para um *Chief Executive Officer* (CEO) como para um *Chief Financial*

Officer (CFO) (MILLER; MODIGLIANI, 1961). O estudo em tela contribuiu para a tomada de decisão ao longo dessas décadas.

Diante disso, após o Plano Real no Brasil, com a Lei nº 9.249/95 (BRASIL, 1995), a inflação passou a aumentar o lucro, e, a partir disso, a legislação criou os juros sobre capital próprio, como redução tributária nas empresas e, também, iniciativa para o retorno desses valores como forma de aumento na remuneração dos acionistas em busca de benefício fiscal (ANTUNES, 2012). Nesse intuito, existe um detalhe normativo advindo dessa lei que criou a previsibilidade de pagamento do retorno ao acionista/sócio através dos juros sobre capital próprio, não somente através de dividendos (NESS JUNIOR; ZANI, 2001).

Nessa perspectiva, a informação gerada pela contabilidade fornece conteúdo relevante e informativo, usado para uma ampla variedade de partes interessadas (CUNHA; ARAÚJO JÚNIOR, 2017), ao serem evidenciadas, nas demonstrações financeiras das organizações, as políticas de dividendos. Assim, na visão de Dani, Dal Magro e Klann (2017), os credores usam os números nessas demonstrações financeiras para acessar aspectos relacionados à saúde financeira, credibilidade e viabilidade das empresas. Por outro lado, ainda na percepção dos autores citados, os acionistas usam esses números contábeis para monitorar o desempenho operacional da organização.

Para cumprir esse escopo, será conduzido um estudo bibliométrico realizado por levantamento de produção científica por meio da metassíntese, tendo como indicadores: qualidade científica; atividade científica; impacto científico; e associações temáticas.

A contribuição desta pesquisa tem o objetivo de apresentar um enfoque inovador e não se limitar apenas à análise existente em relação à política de dividendos e aos juros sobre capital próprio. Dessa forma, os resultados que foram elencados têm o intuito de contribuir para as decisões dos gestores e, também, ampliar a agenda de pesquisas futuras sobre o assunto.

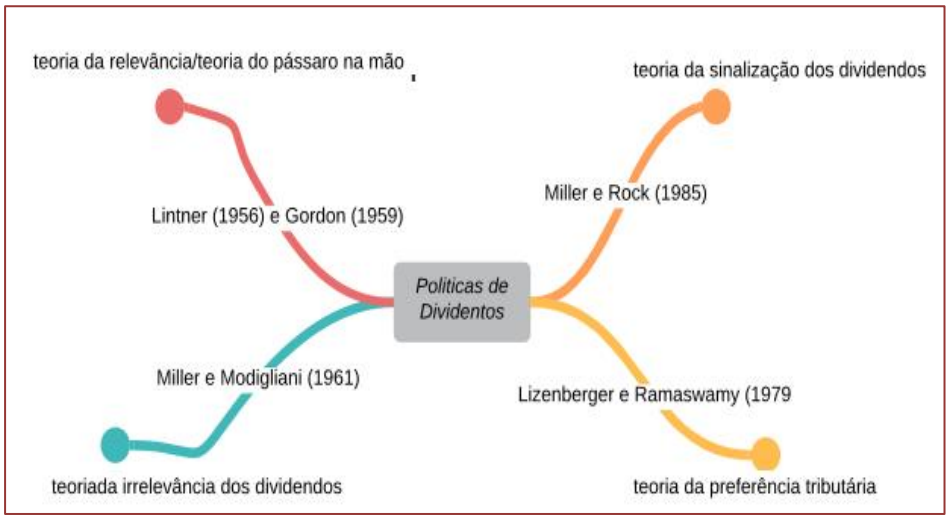
2. REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção consiste em três partes. Primeiro, apresentamos a Política de Distribuição de Dividendos demonstrando os estudos relevantes até a atualidade. Para essa pesquisa, categorizamos os juros sobre capital próprio *versus* tratamento tributário no Brasil. A revisão demonstrará estudos de políticas de dividendos *versus* juros sobre capital próprio no Brasil.

2.1. POLÍTICA DE DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS

A literatura traz pesquisas de períodos remotos que contribuíram para a evolução da política de dividendos. Para tal, as políticas de dividendos demonstram que o assunto é explorado, há décadas, por várias perspectivas na literatura internacional, por meio de estudos conforme a Figura 1.

Figura 1 – Políticas de dividendos: uma análise temporal dos clássicos da literatura internacional



Fonte: Elaborada pelos autores.

Dessa forma, a análise da política de dividendos retoma o trabalho de Lintner (1956) e Gordon (1959), de modo conversador, até pela diferença que existe entre o mercado brasileiro e o americano, em que os autores trouxeram os primeiros estudos e bases científicas sobre o tema, algo como a ideia do pássaro na mão, fazendo uma analogia à realidade do mercado brasileiro. Para eles, é preferível ter uma renda mínima ou praticamente igual a zero na renda fixa do que estar no mercado sujeito às oscilações e mudanças de cenários a todo momento.

Miller e Modigliani (1961), ao pesquisarem a teoria da irrelevância dos dividendos, perceberam que, em países em que não há impostos sobre a política de dividendos, os custos de transação não afetam o valor atual da empresa. Para Lintner (1956), os executivos visualizavam os interesses dos acionistas em relação à política de dividendos para que houvesse uma maneira de realizar uma parcela justa.

Consequentemente, os autores Pettit (1972) e Miller e Rock (1985), ao estudarem a teoria da sinalização dos dividendos, concluíram que os dividendos são fontes de informações para aumentar os dividendos, indicando para os investidores um futuro incerto para a empresa. Da mesma forma, as administrações atribuíram dividendos aos acionistas para refletir parte de qualquer queda substancial ou contínua nos lucros, supondo que, nessas circunstâncias, os acionistas entenderiam e aceitariam o corte (LINTNER, 1956).

Na percepção de Miller e Modigliani (1961), houve uma ausência na declaração completa e razoavelmente rigorosa daquelas partes da teoria econômica de avaliação diretamente sobre a política de dividendos. Nessa perspectiva, Pettit (1972) observou que as empresas começaram a buscar mudanças em relação aos pagamentos de dividendos, fornecendo informações aos *stakeholders* por meio de fluxos de caixa. Já a administração de uma empresa pode usar pagamentos de dividendos (ou falta deles) como um método de indicar suas estimativas de ganhos da empresa pelo poder de sua liquidez (PETTIT, 1972).

A investigação sobre teoria de dividendos, relatada por Lintner (1956), demonstrou um período que impactou os passivos nas empresas, aumentando ou diminuindo a distribuição de dividendos e *demonstrando a variação dos ganhos por ação.* A partir dessa abordagem de ganhos e oportunidades de ganhos, voltou-se à abordagem de dividendos, que, por alguma razão, foi de longe a mais popular na literatura de avaliação (MILLER; MODIGLIANI, 1961).

Diante disso, o efeito da política de dividendos em uma companhia busca entender e avaliar o funcionamento do mercado de capitais, por meio de expectativas racionais, em que os anúncios de dividendos procuram oferecer apenas recursos a serem usados na declaração para que o mercado venha a realizar os anúncios necessários aos *stakeholders* (PETTIT, 1972).

Para Décourt (2009), a utilização de dividendos é uma forma de revertê-los em ações, transferindo os lucros retidos para o capital social e transformando o valor nominal de cada ação. Ou seja, as reduções nos dividendos podem sinalizar expectativas de geração de caixa e lucros menores, sendo que aumentos nos dividendos podem sinalizar falta de bons projetos de investimento.

Em pesquisas brasileiras, Décourt (2009) e Viana Junior e Ponte (2016) demonstraram que, enquanto alguns países, dando como exemplo os EUA, mudaram suas políticas internas para não distribuir dividendos, para que os valores ficassem na empresa, valorizando cada vez mais a companhia, no Brasil, a política interna também é alterada para que as empresas fossem isentas de tributos sobre os dividendos (MARTINS; FAMÁ, 2012; PROCIANOY, 1996).

Em vez de pagarem dividendos aos seus acionistas, as empresas podem utilizar os fundos para recomprar ações, utilizando a geração do fluxo de caixa. As ações readquiridas podem ser mantidas em carteira e revendidas quando a organização precisar de fundos (Décourt, 2009). Diante disso, Ofer e Siegel (1987) indagam que nem sempre as empresas estrangeiras pagam os dividendos em dinheiros, em alguns casos aumentam suas ações, diferente da realidade brasileira.

2.2. JUROS SOBRE CAPITAL PRÓPRIO VERSUS TRATAMENTO TRIBUTÁRIO NO BRASIL

Os JCP podem ser vistos como um meio de benefício fiscal em forma de elisão fiscal, assim, nesse caso, eles são utilizados pela maioria das empresas devido ao benefício fiscal proporcionado (DÉCOURT, 2009). Galvão, Santos e Araújo (2018) relatam que geralmente as empresas tomam decisão conforme o efeito clientela, dando ênfase à preferência do investidor, levando em consideração a oscilação e a transação do mercado relacionada às taxas de distribuição de ganho de capital e influenciando os *stakeholders* na modificação da política de dividendos.

Essa nova reflexão começou a ser implementada em 1996 nas empresas brasileiras e trouxe um novo cenário para a política de dividendos, visto o benefício tributário existente (PROCIANOY, 1996). Uma redução diretamente na apuração dos lucros dentro da demonstração de resultado do exercício fez com que, nos últimos anos, essa política fosse muito utilizada, em alguns momentos sendo, inclusive, o método mais utilizado devido ao prejuízo ocasionado em relação ao pagamento de dividendos nas empresas

(NESS JUNIOR; ZANI, 2001). Nesse mesmo período, em 1996, iniciaram-se estudos demonstrando a correlação dos JCP em conexão com tratamento tributário, como nas pesquisas feitas por Procianoy (1996), Silva (2004) e Bellato, Silveira e Savoia (2006).

Com as mudanças ocorridas no cenário tributário em relação à política de dividendo no Brasil, demonstrou-se um interesse constante por parte das empresas (VANCIN, 2013). Tais aspectos estão relacionados à queda da inflação e também à legislação que permite a isenção na área tributária no ato da distribuição de dividendos (PROCIONOY, 2006). Essa legislação foi introduzida em 1995, pela Lei nº 9.249 (BRASIL, 1995), permitindo que as empresas e os acionistas utilizassem os JCP como forma de remuneração, sendo dedutível para efeito tributário (VANCIN, 2013).

Vale ressaltar que a legislação brasileira é clara em relação à diferença entre as normas existentes em termos de distribuição de dividendos e a como essa distribuição se dá tributariamente no que tange à obrigatoriedade dos pagamentos mínimos de dividendos pelas empresas (PROCIONOY, 2006). Já o pagamento como distribuição de lucros/dividendos se dá apenas na forma de JCP, sendo que o tratamento desse item nada mais é do que a tributação que incidiria sobre o investidor, trazendo para a fonte pagadora, por se emoldurar no critério de amparo ao investidor (GALVÃO; SANTOS; ARAÚJO, 2018).

Antes da Lei nº 9.249 (BRASIL, 1995), o regulamento do imposto de renda, por meio do Decreto nº 1.041 de 1994, impedia as empresas de deduzir os juros sobre capital próprio como custo ou despesa operacional, no tratamento da Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) e no Livro de Apuração do Lucro Real (Lalur), para efeitos de determinação do lucro real, com abatimentos, logo, de diminuição da carga tributária. Essa legislação foi alterada pelos Decreto nº 3.000/99, e a última alteração foi o Decreto nº 9.580/2018, que veio regulamentar a tributação, a fiscalização, a arrecadação e a administração do imposto sobre a renda (BRASIL, 1994).

Nesse sentido, houve alterações na Lei nº 9.249 pelo Decreto nº 6.306 de 2007 (BRASIL, 2007), em que se dá a mudança do imposto de renda e da contribuição social sobre o lucro líquido na apresentação do Lalur, que é um livro complementar da DRE de uma empresa, e na sua forma de abatimento tributário. Uma das alterações está relacionada ao art. 9º (BRASIL, 1995), que passa a relatar que:

> A pessoa jurídica poderá deduzir, para efeitos da apuração do lucro real, os juros pagos ou creditados individualmente a titular, sócios ou acionistas, a título de remuneração do capital próprio, isto é distribuição de resultados em forma de JCP, tendo como métrica as contas do patrimônio líquido e limitados à variação, pro-rata dia, da Taxa de Juros de Longo Prazo – TJLP.

Ainda assim, por mais que tenha havido uma nova tratativa na legislação tributária sobre a política de dividendos, as empresas e os acionistas buscam utilizar as normas societárias conforme a Lei nº 6.404/76, por meio dos artigos 201 a 205, revelando a origem e explicando a obrigatoriedade da distribuição de dividendos (BRASIL, 1976).

Em resumo, os artigos dessa lei orientam que as empresas, na elaboração do estatuto social, podem distribuir 50% do lucro ajustado do exercício, utilizando o Lalur (BRASIL,

1976). Caso a empresa resolva não realizar a distribuição de 50%, ela pode utilizar o mínimo de 25% (BRASIL, 1976). Vale ressaltar que tais evidências estão no artigo 202 da Lei nº 6.404/76 (BRASIL, 1976) no tange aos ajustes do resultado do exercício, tendo como exemplo o Quadro 1.

Quadro 1 – Base cálculo da distribuição de dividendos

(=) Resultado do Exercício
(-) Prejuízos acumulados
(-) Provisão para imposto de renda
(-) Participações estatutárias
(=) Lucro Líquido
(-) Reserva Legal
(+/-) Reservas de contingências
(+/-) Reserva de lucros a realizar
(=) Provisão de dividendos
(-) 50% no mínimo sobre a base do cálculo dos dividendos

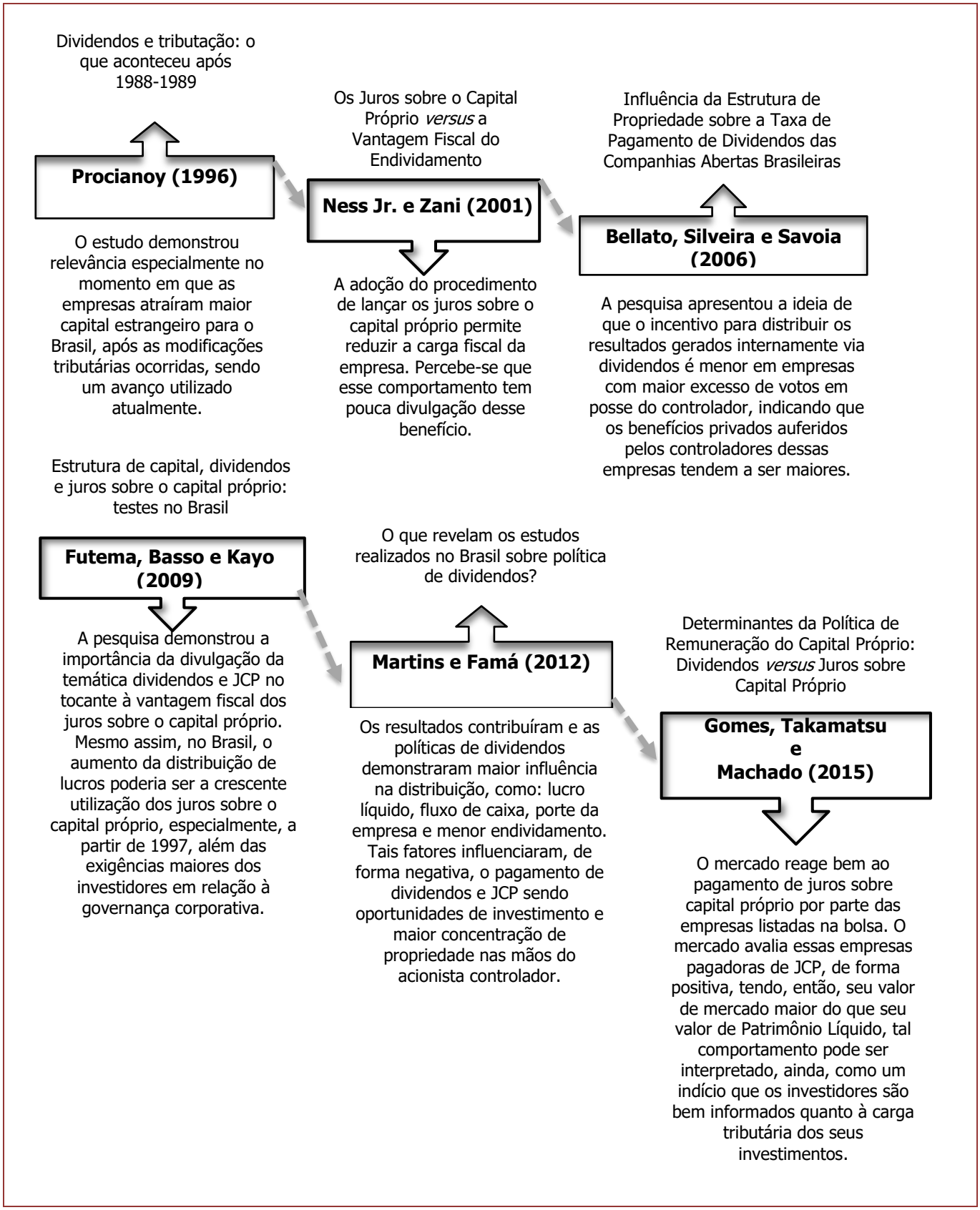
Fonte: Adaptado de Vacin (2013).

Vale ressaltar que o limite de pagamento dos juros sobre capital próprio é calculado sobre as contas do patrimônio líquido *versus* a variação *pro ratie die* da Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP), sendo: 50% do lucro líquido do exercício antes da dedução dos JCP; ou sobre os lucros acumulados e reservas de lucros. Em se tratando da fonte pagadora de juros sobre capital próprio, apenas os impostos de renda e a contribuição social afetam o pagamento, os quais são tributados com um percentual de 34%, conforme o regime do lucro real.

2.3. ESTUDOS DE POLÍTICAS DE DIVIDENDOS VERSUS JUROS SOBRE CAPITAL PRÓPRIO NO BRASIL

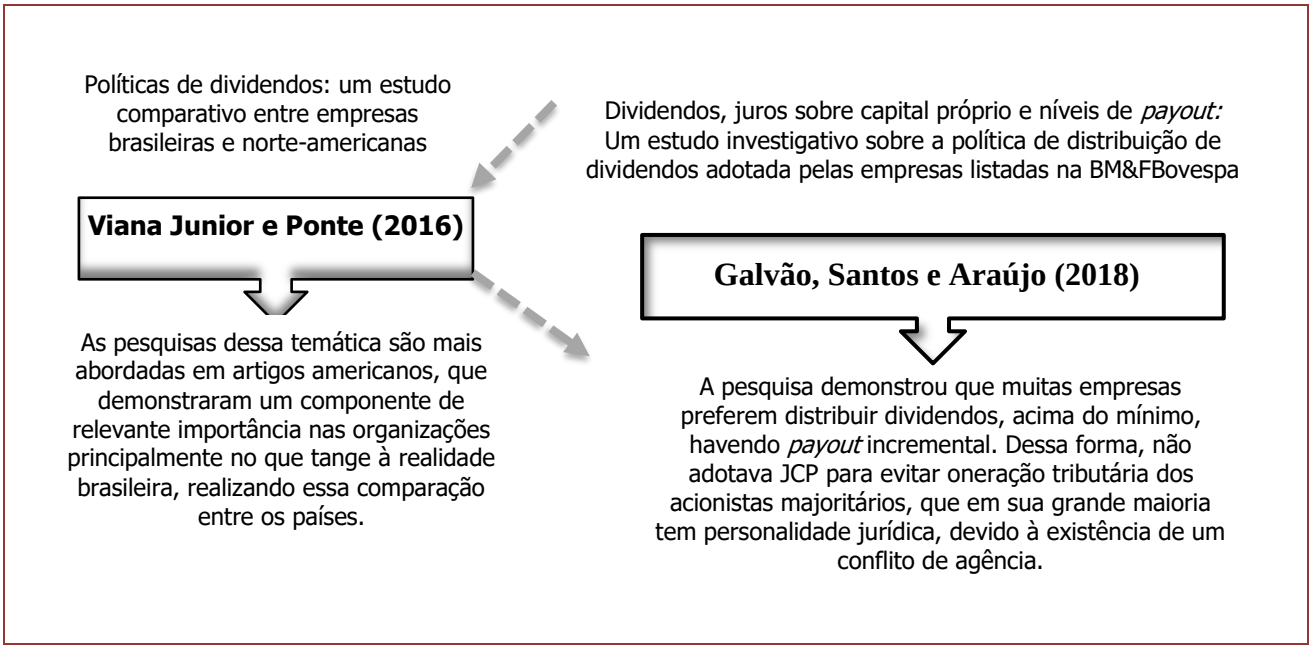
Esta seção apresenta estudos anteriores no universo da política de dividendos, juros sobre capital próprio *versus* tratamento tributário no Brasil, retratando e correlacionando o objetivo proposto da pesquisa. Diante disso, o Quadro 2 apresenta um resumo dessas contribuições quanto à abrangência dessa temática por meio de uma atualização temporal dos períodos investigados.

Quadro 2 – Estudos anteriores da política de dividendos e juros sobre capital próprio *versus* tratamento tributário



Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 3 – Estudos anteriores da política de dividendos e juros sobre capital próprio *versus* tratamento tributário (continuação)



Fonte: Elaborado pelos autores.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, será explicada a caracterização da pesquisa por meio de uma revisão bibliográfica/bibliométrica dos estudos já existentes em periódicos e artigos.

3.1. A NATUREZA DA PESQUISA

A pesquisa em tela, quanto a sua natureza, caracteriza-se como exploratório-descritiva, com corte transversal, utilizando uma abordagem bibliográfica/bibliométrica, considerada uma pesquisa mais flexível, e podendo ser apenas uma pesquisa empírica.

Para isso, foi utilizado um enfoque de uma metassíntese, visando aos estudos qualitativos que buscam analisar o tema. Já a apresentação e o tratamento dos dados foram de natureza secundária e documental, tendo como material de análise os artigos científicos publicados nos periódicos da área de Ciências Sociais no Brasil, no período de 2010 a 2020.

Vale ressaltar que as pesquisas vêm buscando rigor por meio de revisão sistemática, e, embora esse assunto não seja tão instigado no meio, as investigações com os estudos bibliométricos avançaram. Surge, então, a necessidade de uma metodologia coerente que apresenta a necessidade de observar e avaliar as produções científicas, em ambiente físico, como biblioteca, e em meio digital, como base de dados, sejam elas, por exemplo: Google Escolar; *Web Of Science; Emerald; Scopus; Science Direct* (FREDERICO; CARPES, 2018); Spell e Sucupira.

Já em relação aos indicadores bibliométricos, eles podem ser classificados como instrumentos de avaliação, sendo divididos em: Indicadores de qualidade científica;

Indicadores de atividade científica; Indicadores de impacto científico; e Indicadores de associações temáticas.

3.2. SELEÇÃO E COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA

A seleção da amostra visa aos artigos e trabalhos publicados sobre política de dividendos, explorando a realidade brasileira dos juros de capital próprio e o seu tratamento tributário no período de 2010 a 2020, e a coleta considera periódicos de Contabilidade, Administração e Finanças que apresentam classificação Qualis, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), igual ou superior a B5, bem como trabalhos de conclusão de curso, monografias, dissertações e teses.

3.4. CONSTRUCTO DA PESQUISA

Algumas pesquisas demonstram seus constructos, que são modelos criados por meio de uma base simples que busca compreender e representar empiricamente um conceito dentro de um quadro teórico específico, ou seja, esclarecem a relação da teoria e do constructo escolhido (MARTINS; PELISSARO, 2005).

Para isso, esta pesquisa será direcionada por dois constructos para a análise bibliométrica: política de dividendos e juros sobre capital próprio, levando em consideração a forma do tratamento tributário, que auxiliará na construção do estudo. Na percepção Martins e Pelissaro (2005), a construção do constructo é elaborada de forma intencional a partir de uma determinada fundamentação teórico, em que são permitidas a delimitação, as proposições e as variáveis mensuráreis para a pesquisa.

3.5. PROTOCOLO DA PESQUISA

O protocolo é um elemento que auxilia na elaboração, que melhora a prática e que melhora a qualidade de revisão. Em verdade, o motivo para elaboração de um protocolo de revisão é para obter validação externa por parte dos avaliadores da submissão e, com sorte, obter *feedback* útil do público (OKOLI, 2019). O protocolo para esta pesquisa será realizado por meio da base de dados, área, ano, Qualis, citações, autores, metodologia e quantidade de publicação por autores.

Dando ênfase na busca de informações, serão usados termos de lógica booleana, em que se colocam aspas e asteriscos para buscar as palavras-chave que fazem parte desta pesquisa e que foram mencionados nos constructos. Vale ressaltar a aplicabilidade de um mapeamento sistemático em que serão coletados e classificados os termos de interesses (OKOLI, 2019).

A análise dos dados é um dos procedimentos que contribui para o levantamento dos resultados e a conclusão do artigo, sendo considerada como término parcial ou final e deixando agendas para pesquisas posteriores (LAKATOS; MARCONI, 2017). As estratégias que auxiliarão nesta pesquisa serão analisadas por meio de gráficos e tabelas correlacionadas. Ainda, o estudo contará com indicadores que auxiliarão no protocolo deste artigo, conforme descrito a seguir.

Quadro 4 – Ferramentas e métodos de estratégia de pesquisa

Indicadores	Descrição	Metodologia	Nomenclatura assumida
Frequência publicações	Frequência de publicação anual com o critério Qualis/Capes e de trabalho de conclusão de curso (monografia, dissertação e tese)	Contagem de forma manual /Excel	Quantidade numérica
Ano	Essa variável tem o objetivo de quantificar quantos estudos do tema são realizados anualmente	Análise quantitativa realizada pelo Excel	Quantidade numérica
Gênero	Frequência de publicação por gênero e número de autores por artigo e trabalhos de conclusão de curso	Informado no *site* da Capes e em *site* de TCC publicados	Masculino, Feminino
Número de autores por artigo (composição de autoria)	O indicador para essa análise permite identificar a quantidade de autores nos artigos que farão parte desta pesquisa	Contagem manual	Quantidade numérica
Autores mais citados	Essa variável tem o objetivo de verificar a quantidade de participação desse autor nas pesquisas, tendo como critério: citações em Qualis/Capes e trabalho de conclusão de curso (monografia, dissertação e tese)	Informado no *site*	Organização e separação
Natureza da metodologia	Esse indicador tem o objetivo de classificar artigos com abordagens qualitativas, quantitativas e mistas.	Análise Manual	Qualitativo/Quantitativo/Quali-Quanti
Nuvem de palavras	Permite a visualização de quais são as palavras mais frequentes estudadas pelos autores	*Software* de análise qualitativa	Quantidade numérica
Dimensões abordadas dos temas	Essa análise relaciona os trabalhos conforme o tema proposto, classificando os temas relacionados	Contagem manual	Organização e separação

Fonte: Adaptação de Almeida *et al*. (2017) e Frederico e Carpes (2018).

Vale ressaltar que Creswell (2010) orienta que os procedimentos e as análises de dados requerem discussão e estratégias específicas que resultam em um quadro de procedimentos, contendo uma proposta específica de dados a serem coletados por meio de amostragem e técnicas que estabeleçam sua validade.

4. ANÁLISE E DISCUSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão discutidos resultados gerais, como a evolução do volume de artigos e trabalhos de conclusão de curso no período compreendido pela amostra, bem como a composição de autoria, gênero, dispersão de publicação por ano, autores com maior produtividade, nuvem de palavras, metodologia utilizada e dimensão dos artigos. Dessa forma, pretende-se alcançar o objetivo proposto, visando discutir as pesquisas de políticas de dividendos, explorando a realidade brasileira dos juros sobre capital próprio

versus o seu tratamento tributário no período de 2010 a 2020, e, por fim, respeitando o protocolo proposto para a pesquisa em questão.

4.1. EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA

Os resultados coletados se referem à política de dividendos e ao tratamento tributário. Nesse sentido, foram coletados de 826 trabalhos, entre artigos científicos, monografias, dissertações e teses, em periódicos de Contabilidade, Administração e Finanças na base no Google Escolar, Spell e Sucupira do período de 2010 a 2020. Foi necessário eliminar trabalhos que não tratavam diretamente do assunto abordado.

A Plataforma Sucupira-Qualis Periódico da Capes foi consultada, na qual se verificou os periódicos com classificação de A1 até B5 para seleção de artigos, priorizando as áreas afins e demonstrando a qualidade e o reconhecimento desses estudos no meio científico no que tange ao foco central desta pesquisa. Tais trabalhos mencionam, de certa forma, alguma informação sobre políticas de dividendos e JCP, às vezes para justificar ou complementar a pesquisa do autor. Foram desconsiderados os trabalhos publicados que demonstraram duplicidades. Portanto, a amostra final, conforme demonstrada na Tabela 1, norteou as análises.

Tabela 1 – Quantidade de trabalhos em periódico/evento

Descrição	Quantidade	%
Artigo	153	58%
Monografia	61	23%
Dissertação	47	18%
Tese	1	0,4%
Total	**262**	**100%**

Fonte: Elaborada pelos autores.

A Tabela 2 demonstrou resultado de pesquisa em periódicos nos últimos 11 anos, apresentando uma totalidade dos trabalhos publicados. Dos 153 artigos levantados nessa amostra sobre o tema exposto, apenas 104 foram publicados com Qualis/Capes. Dessa forma, o número de publicações com Qualis/Capes foi: A2 (30 periódicos), seguido de B1 e B2 (22 periódicos cada), B3 (20 periódicos) e B1 (14 periódicos).

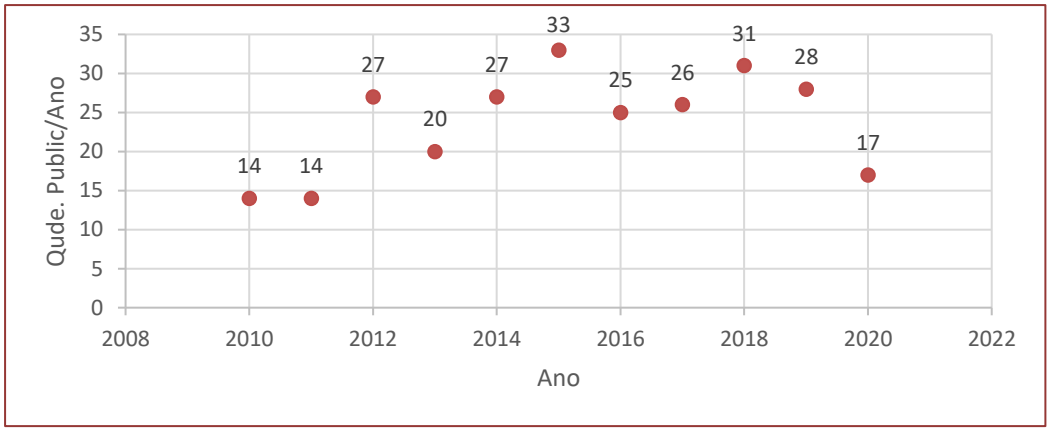
Tabela 2 – Frequência de publicações por Qualis/Capes, eventos e TCC

Trabalhos	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
A2	0	0	9	0	4	5	5	1	3	1	2
B1	1	0	2	0	0	0	0	4	1	6	0
B2	2	2	2	2	2	4	0	3	1	2	2
B3	1	0	1	2	1	5	2	0	3	3	4
B4	0	0	0	1	1	0	3	2	3	3	0
B5	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1
Eventos	3	2	5	2	4	6	10	5	7	2	3
Monografia	5	4	5	7	9	6	2	8	8	6	1
Dissertação	2	5	3	6	7	6	3	2	5	4	4
Tese	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	**14**	**14**	**27**	**20**	**28**	**32**	**25**	**26**	**31**	**28**	**17**

Fonte: Elaborada pelos autores.

Ainda tratando de evolução científica, o tema abordado demonstra que ainda há lacunas a serem estudadas sobre políticas de dividendos e JCP no universo tributário, gerencial ou financeiro. Diante disso, o Gráfico 1 comprova essa evolução sobre o assunto abordado em tela por meio da dispersão de publicações apresentadas. Os dados demonstram uma forte correlação de publicações realizadas no ano de 2015 (33), sendo o período que mais se destacou, seguido de 2018 (31), 2019 (28), 2012 e 2014 (27), 2017 (26) e 2016 (25), demonstrando que o assunto em tela ainda é pesquisado.

Gráfico 1 – Dispersão de publicações por ano



Fonte: Elaborado pelos autores.

4.1.1. QUANTO AO GÊNERO DOS AUTORES

Foram observados os gêneros dos pesquisadores, e constatou-se que a participação masculina, 69,85% do total, é maior em relação à feminina.

Tabela 3 – Gênero

Gênero/Publicações	Frequência	%
Masculino	183	69,85%
Feminino	79	30,15%
Total	**262**	**100%**

Fonte: Elaborada pelos autores.

A Tabela 4 demonstra de forma detalhada a participação quanto ao gênero masculino e feminino. Diante desses dados, a maior frequência de publicações com Qualis/Capes foi em periódicos B2, com 95,5% para gênero masculino. Já em comparação ao gênero feminino, a participação com mais frequência foi de 50% em Qualis B1. Ainda analisando essas características bibliométrica dos autores, tais informações estão associadas à frequência de publicações em rede de relacionamentos entre os autores, bem como às instituições de ensino.

Tabela 4 – Gênero publicações em Qualis/Capes, eventos e TCC

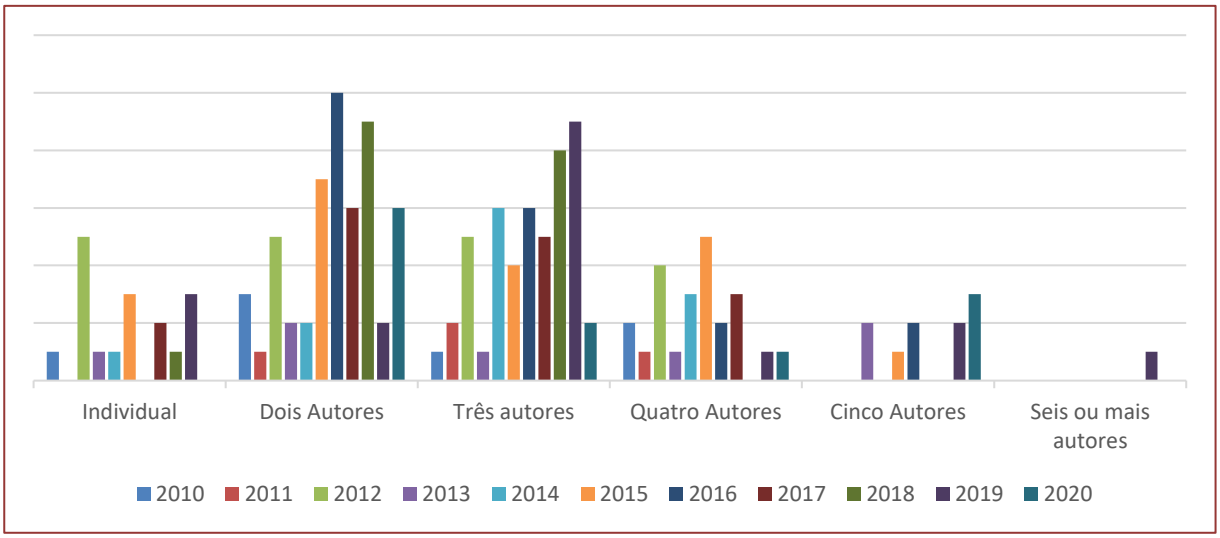
Gênero/ Publicações	A2	%	B1	%	B2	%	B3	%	B4	%	B5	%	Mon.	%	Dis.	%	Tese	%	Ev.	%
Masculino	23	76,7	7	50	21	95,5	16	80	8	61,5	2	66,7	40	67,8	31	67,4	1	100	30	61
Feminino	7	23,3	7	50	1	4,5	4	20	5	38,5	1	33,3	19	32,2	15	32,6	0	0	19	39
Total	**30**		**14**		**22**		**20**		**13**		**3**		**59**		**46**		**1**		**49**	

Fonte: Elaborada pelos autores.

4.1.2. COMPOSIÇÃO DE AUTORIA

Neste tópico, a análise da composição de autoria levou em consideração os artigos publicados, sendo eles em revistas com Qualis e eventos, totalizando 153, conforme demonstrado na Tabela 1. Tal análise bibliométrica permite avaliar a linha do tempo em relação à produção científica sobre política de dividendos e juros sobre capital próprio, sendo ela individual ou em parcerias.

Gráfico 2 – Composição de autoria



Fonte: Elaborado pelos autores.

O Gráfico 2 demonstra que, no mesmo período entre 2010 e 2020, pesquisas realizadas com dois autores foram significativas, sendo um total de 53 publicações, ou seja, 35% da amostra; seguidas daquelas com três pesquisadores, 50 publicações, um percentual de 32%; e, por último, com quatro autores, sendo 15%, 23 publicações.

A pesquisa considerou o período/ano em que houve mais trabalhos publicados da composição de autoria, conforme o Gráfico 2. Dessa forma, os autores que realizaram publicações de forma individual representaram 3% (5) em 2012. Para as publicações com dois autores, o período mais significativo foi em 2016, com 7% (10). Já os artigos publicados com três autores foram 6% (9) em 2015. Os artigos com quatro autores responderam por 3% (5) de contribuição em 2015. Já quanto às publicações com cinco autores e seis autores, houve uma participação mínimo de 3% e 2% entre 2013 e 2019

Vale ressaltar, pela análise realizada, que há parceria em publicações de artigo voltadas para esse tema. Percebe-se que as coautorias presentes se identificaram como parcerias entre orientador/orientando, docente/profissional, docente/docente, aluno/aluno, entre outras.

4.1.3. AUTORES MAIS CITADOS

Vale ressaltar que são 262 trabalhos na amostra, tais informações serão analisadas pela perspectiva de artigos publicados e trabalhos de conclusão de curso, sejam eles monografia, dissertação e tese.

Nesta parte da análise, foram considerados autores com publicações sobre política de dividendos, JCP e, até mesmo, ambos os temas. O objetivo é analisar quais autores são produtivos em relação ao assunto proposto e quais mais tiveram seus trabalhos citados. Na Tabela 5, os autores que apresentaram maior número de citações de sua pesquisa foram Colombo (2011) e Vacin (2013), ambos com 17% de uma amostra de 109 trabalhos coletados, entre monografias, dissertações e teses.

Tabela 5 – Autores com trabalhos de conclusão de curso mais citados

Autores	Título	Faculdade	Qtde. Citações	Tipo de TCC	%
Colombo (2011)	Juros sobre o capital próprio, estrutura de propriedade e destruição de valor: evidências no Brasil.	Universidade do Rio Grande do Sul (UFRGS)	8	Dissertação	17%
Vancin (2013)	Dividendos: a vontade de pagar, ou não, das empresas brasileiras de capital aberto	Universidade do Rio Grande do Sul (UFRGS)	8	Dissertação	17%
Schoenell (2011)	Juros sobre capital próprio: um estudo da economia tributária nas empresas GOL e TAM	Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	6	Monografia	13%
Ambrozini (2011)	Políticas de dividendos no Brasil: um modelo de apoio à decisão	Universidade de São Paulo (USP)	6	Tese	13%
Nascimento (2012)	Estudo das decisões de estrutura de capital corporativo no novo mercado e nos níveis de governança da BM&FBOVESPA à luz das teorias *Trade-off* e *Pecking order*	Universidade do Rio Grande do Norte (UFRN)	6	Dissertação	13%

Fonte: Elaborada pelos autores.

A Tabela 6 demonstra os autores com mais citação entre o total de 153 publicações. Foram considerados os autores que tiveram número de citações superior a 30, conforme relata o protocolo de pesquisa. Diante disso, somente 9 autores apresentaram alguma contribuição de seus estudos com outros autores, conforme detalhado na tabela. Vale destacar que os pesquisadores Martins e Famá (2012) tiveram 63 vezes seu artigo citado, sendo 16% da amostra total.

Tabela 6 – Autores de artigos mais citados

Autores	Título	Periódico	Qtde. Cit.	Qualis/ Capes	%
Martins e Famá (2012)	O que revelam os estudos realizados no brasil sobre política de dividendos?	Revista de Administração de Empresas (RAE)	63	A2	16%
Loncan e Caldeira (2014)	Estrutura de capital, liquidez de caixa e valor da empresa: estudo de empresas brasileiras cotadas em bolsa	Revista Contabilidade & Finanças	47	A2	12%
Ferreira Júnior *et al*. (2010)	Evidências empíricas dos fatores determinantes das políticas de dividendos das firmas listadas na BOVESPA	FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão	44	B3	11%
Holanda e Coelho (2012)	Dividendos e efeito clientela: evidências no mercado brasileiro	Revista de Administração de Empresas (RAE)	42	A2	11%
Fonteles *et al*. (2012)	Política de dividendos das empresas participantes do Índice Dividendos da BM&Fbovespa	Contabilidade Vista & Revista	38	B3	10%
Salsa (2009)	Política de dividendos e ciclo de vida das empresas.	Revista Encontros Cientificos: Tourism and Management Studies	33	B1	8%
Moreiras, Tambosi Filho e Garcia (2012)	Dividendos e informação assimétrica: análise do novo mercado.	Revista de Administração (RAUSP - FEA-USP)	29	A2	7%
Forti *et al*. (2015)	Fatores determinantes do pagamento de dividendos no Brasil.	Revista Contabilidade & Finanças	28	A2	7%
Corso, Kassai e Lima (2012)	Distribuição de dividendos e de juros sobre o capital próprio versus retorno das ações	Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)	26	B1	7%

Fonte: Elaborada pelos autores.

4.1.4. QUANTO À NATUREZA DA METODOLOGIA

Os resultados apresentados nesta seção dizem respeito ao tipo de método que os autores utilizaram, entre qualitativo, quantitativo e qualitativo e quantitativo. Diante disso, dos 262 trabalhos selecionados, entre artigos publicados em Qualis/Capes, artigos publicados em eventos, monografias, dissertação e tese, observa-se que 64% são pesquisas cujo método utilizado foi quantitativo.

Tabela 7 – Método utilizada pelos autores

Ano	2010		2011		2012		2013		2014		2015	
Publicações	**Art.**	**Mdte**	**Art.**	**Mdte**	**Art.**	**Mdte**	**Art.**	**Mdte**	**Art.**	**Mdte**	**Art.**	**Mdte**
Quali	3	5	0	2	7	5	1	5	3	10	2	6
Quanti	4	2	3	8	11	1	6	8	6	6	18	6
Quali/Quanti	0	0	1	0	1	2	0	0	3	0	0	0
Ano	**2016**		**2017**		**2018**		**2019**		**2020**		**%**	
Periódicos	**Art.**	**Mdte**	**Art.**	**Mdte**	**Art.**	**Mdte**	**Art.**	**Mdte**	**Art.**	**Mdte**	**Art.**	**Mdte**
Quali	4	2	4	3	4	5	4	3	4	2	***44%***	***24%***
Quanti	15	3	12	7	14	6	14	7	8	3	***52%***	***73%***
Quali/Quanti	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	***4%***	***4%***

(*) Mdte: monografia, dissertação, tese e artigos em eventos.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A Tabela 7 demonstrou que os artigos publicados utilizam o método quantitativo, sendo 52% da amostra. Entre os demais trabalhos, 73% utilizam o referido método. A tabela ainda demonstra os dados por período. Dessa forma, os exercícios que se destacaram foram 2015 (18), 2016 (15), 2018 e 2019 (14), nos quais foram publicados mais trabalhos quantitativos em relação ao método qualitativo, que foi empregado em 10 publicações em 2014, o maior número de participações utilizando esse método.

4.1.5. NUVEM DE PALAVRAS-CHAVE MAIS CITADOS NOS ARTIGOS

Além de tabelas e gráficos, a nuvem de palavras é muito utilizada em estudo bibliométrico. Para isso, nuvem de palavras registra a frequência de palavras empregadas isoladas ou com várias formas e termos, por meio de dados e estudos que demonstram maior frequência usada em um determinado contexto (RAMALHO, OLIVEIRA; MARTINS, 2019; FRANCISCO, 2011).

Quadro 5 – Palavras-chave de artigos, monografia, dissertação e tese

Palavras-chave	Quantidade
Dividendos	74
Política de dividendos	70
Juros sobre o capital próprio	39
Planejamento Tributário	32

Fonte: Elaborada pelos autores.

Em uma amostra de 262 trabalhos publicados, foram extraídas 721 palavras-chave, retiradas de artigos com Qualis/Capes e de eventos, monografia, dissertação e tese. Os constructos da pesquisa se referem às palavras-chave que mais se repetiram nos trabalhos levantados. As nuvens de palavras foram criadas a partir de títulos e de palavras-chave dessas publicações. Foi registrada uma média de 32% de palavras repetidas, entre elas: dividendos, políticas de dividendos, JCP e planejamento tributário, conforme demonstra a Figura 2.

Figura 2 – Nuvem de palavras

Fonte: Elaborada pelos autores.

4.1.6. DIMENSÕES ABORDADAS NOS TRABALHOS SELECIONADOS

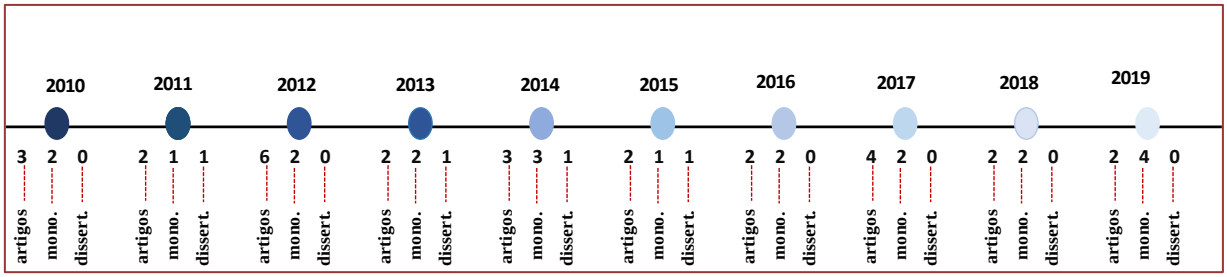
Os trabalhos selecionados para este estudo bibliométrico buscaram identificar a correlação entre políticas de dividendos e juros sobre capital próprio, abordando tratamento tributário no Brasil no período de 2010 a 2020, conforme relatado no objetivo proposto deste artigo.

De um total de 262 trabalhos pesquisados sobre o tema, identificou-se que 53 desses trabalhos tratam especificamente sobre o tratamento tributário. Os demais trabalhos trazem tratamentos, às vezes de forma isolada, sobre política de dividendos, juros de capital próprio, ou ambos os temas, mas sem mencionar expectativa de algum planejamento tributário mais específico.

O tema de pesquisa é um determinante do mundo empresarial, pois o mercado busca, de maneira eficiente, minimizar a incidência tributária. Dessa forma, os investidores sempre visem a melhor forma de recebimento de dividendos, mesmo existindo uma diferença com os Estados Unidos, onde a política de dividendos é totalmente inversa da praticada no Brasil.

Para elucidar de forma clara, a Figura 3 retrata a linha do tempo demonstrando os trabalhos que trazem esse tratamento tributário. O tema central desta pesquisa, por meio da lacuna de Martins e Famá (2012), demonstra que os pesquisadores consideram estudar o tratamento tributário em suas pesquisas. O período em que houve mais destaque foi: 2012 (8), 2014 (7), 2017 (6), 2019 (6).

Figura 3 – Publicações de trabalhos com o tratamento tributário



Fonte: Elaborada pelos autores.

A Figura 3 demonstra, ainda, que os estudos sobre o tratamento tributário dado à política de dividendos com JCP em pesquisas científicas foram mais relevantes entre 2012 e 2017, o que é interessante citar, tendo em vista que demonstra um ciclo e, trazendo para o mundo prático a partir de uma analogia, que, em tempos de crises, existe uma preocupação muito maior com a remuneração do capital, pois esse justamente é o período em que o Brasil vai da loucura da realização de grandes eventos esportivos a uma crise sem precedentes, inclusive com a queda da presidente do país, interferindo diretamente nas políticas e na segurança da economia, conforme já citado por Procianoy (2006), quando apresenta as características que influenciam uma política de dividendos.

5. CONCLUSÃO

Quando se estuda política de dividendos em uma economia eficiente, o espaço para olhar para o tema é muito grande, mas, quando se traz para uma economia em desenvolvimento e que tem uma grande participação das políticas governamentais, a proporção da temática é muito maior, ela se torna um mundo. Com isso, chega-se ao Brasil, onde os estudos sobre as políticas de dividendos são tema frequente em mesas de negociações.

Pode-se citar dois cenários, e um deles ainda abre uma possibilidade de pesquisas futuras. O primeiro cenário a ser citado é a reforma tributária federal, que ainda não saiu do papel, mas, se sair, vai atuar diretamente a política de dividendos, pois no projeto de lei (PL) está previsto um aumento na tributação dos lucros, aproximando o Brasil dos Estados Unidos em termos de visão da política de dividendos. Um segundo cenário, que provavelmente será intensificado se o primeiro acontecer, é o ganho de capital, que pode aproximar a realização de mútuos e, conforme já tratado neste trabalho, JCP.

O principal resultado que a pesquisa traz é a quantidade de trabalhos científicos levantados no período de 2010 a 2020, sendo eles artigos científicos, monografias, dissertações e teses, em periódicos de Contabilidade, Administração e Finanças. Ao todo foram levantados 826 trabalhos, chegando à finalização com 262 trabalhos que, de uma forma ou outra, relacionam os dois temas de estudo. Os resultados também demonstraram que as pesquisas se intensificaram mais sobre o tema a partir de 2015, quando se observa uma evolução no número de pesquisas, podendo observar com isso um amadurecimento em conteúdos e abordagens também dos pesquisadores.

Quanto ao estudo sobre política de dividendos, não se pode dizer que seja um tema somente de interesse masculino, pois é um tema global e com o qual todo pesquisador (a) que está envolvido com o mercado e com o avanço da ciência se preocupa. No entanto, a pesquisa demonstrou uma forte diferença entre os sexos que pesquisam o tema, sendo 69,85% dos trabalhos científicos da amostra com participações masculinas e somente 30,15% com participações femininas.

Como é um tema que exige bastante pesquisa e dedicação, os resultados da pesquisa também apontaram que, em sua maioria, os trabalhos produzidos no período indicado foram escritos por entre dois 2 e 4 autores, com forte frequência de 3 e 4 autores. Isso demonstra parceria para levantamento de dados e também robustez maior, pois, quanto mais pesquisadores com qualidade juntos, quer dizer que maior será o resultado apontado para a sociedade em forma de contribuição, sendo essa para o mercado ou para novos pesquisadores que buscarão lacunas para falar sobre o tema.

Um dado importante a ser trazido refere-se aos principais trabalhos, sejam eles artigos ou dissertações/teses, tendo em vista que os resultados apresentam uma similaridade, entre 16% e 17%, de participação nas citações e nos estudos. Olhando para os respectivos temas, observa-se que esses trabalhos estão discutindo a política e o valor dos negócios no Brasil, sejam valores positivos ou negativos.

O estudo levantado é considerável por trazer dados que os pesquisadores e o mercado podem usar, relacionando artigos e temas de principais interesses da política de dividendos até a atualidade. Tendo em vista o seu marco regulatório e as pesquisas existentes, a discussão levantada dá base para futuros pesquisadores trabalharem com o tema, relacionando-o com investimentos em forma de mútuos. Para isso, faz-se necessário observar as notas explicativas, abrir espaço para futuros pesquisadores a partir da criação

do investidor-anjo e entender se houve alguma mudança em relação a essas políticas, se a literatura ou o mercado demonstram isso.

REFERÊNCIAS

[1] ALMEIDA, L. F. C. *et al*. Análise bibliométrica da produção científica brasileira em contabilidade tributária. **ConTexto**, v. 17, n. 35, p. 36-54, 2017. Disponível em: https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/64793/pdf. Acesso em: 21 jun. 2020.

[2] AMBROZINI, M. A. **Políticas de dividendos no Brasil**: um modelo de apoio à decisão. Tese (Doutorado em Administração de Organizações) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2011. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-15122011-163251/en.php. Acesso em: 02 jun. 2020.

[3] ANTUNES, G. A. Estatais e resultado primário do governo brasileiro: Impacto do dividendo mínimo e dos juros sobre capital próprio. **Revista Universo Contábil**, v. 8, n. 4, p. 60-75, 2012. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/9407/estatais-e-resultado-primario-do-governo-brasileiro--impacto-do-dividendo-minimo-e-dos-juros-sobre-capital-proprio/i/pt-br. Acesso em: 05 maio 2020.

[4] BELLATO, L. L. N.; SILVEIRA, A. D. M.; SAVOIA, J. R. F. Influência da estrutura de propriedade sobre a taxa de pagamento de dividendos das companhias abertas brasileiras. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 30, 2006, Salvador, BA. **Anais** [...]. Salvador: ANPAD, 2006. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/10/enanpad2006-ficd-2274.pdf. Acesso em: 22 jun. 2020.

[5] BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.** Dispõe sobre as Sociedades por Ações. **Diário Oficial da União**, Suplemento, 17 dez. 1976. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404compilada.htm. Acesso em: 12 jul. 2020.

[6] BRASIL. **Lei nº 1.041, de 11 de janeiro de 1994.** Altera a legislação para Decreto 3.000, de 26 de março de 1999 e a última alteração do Decreto Nº 9.580 de 22 de novembro de 2018 referente Regulamenta a tributação, a fiscalização, a arrecadação e a administração do Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza. **Diário Oficial da União**, 12 jan. 1994. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9580.htm#art4. Acesso em: 12 jul. 2020.

[7] BRASIL. **Lei nº 9.249, de 26 de dezembro de 1995.** Altera a legislação do imposto de renda das pessoas jurídicas, bem como da contribuição social sobre o lucro líquido, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 27 dez. 1995. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9249.htm. Acesso em: 12 jul. 2020.

[8] BRASIL. Decreto nº 6.306, de 14 de dezembro de 2007. Regulamenta o Imposto sobre Operações de Crédito, Câmbio e Seguro, ou relativas a Títulos ou Valores Mobiliários - IOF. **Diário Oficial da União**, 17 dez. 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6306.htm. Acesso em: 12 jul. 2020.

[9] BRENNAN, M. J. Taxes, market valuation and corporate financial policy. **National Tax Journal**, v. 23, n. 4, p. 417-427, 1970. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/41792223. Acesso em: 05 maio 2020.

[10] COLOMBO, J. A. **Juros sobre o capital próprio, estrutura de propriedade e destruição de valor**: evidências no Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível: https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/32534. Acesso: 30 maio 2020.

[11] CORSO, R. M.; KASSAI, J. R.; LIMA, G. A. F. S. Distribuição de dividendos e de juros sobre o capital próprio versus retorno das ações. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 6, n. 2, 2012. Disponível em: http://www.repec.org.br/repec/article/view/22. Acesso em: 05 maio 2020.

[12] CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: ARTMED, 2010.

[13] CUNHA, J.; ARAÚJO JÚNIOR, R. Taxonomia de distorções contábeis. **Encontros Bibli**: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, v. 22, n. 49, p. 127-141, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.5007/1518-2924.2017v22n49p127. Acesso em: 10 maio 2020.

[14] DANI, A. C.; DAL MAGRO, C. B.; KLANN, R. C. Earnings management through real activities: review of the existing literature and suggestions for future investigations. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 7, n. 2, p. 102-120, 2017. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/download/46068. Acesso em: 28 jun. 2020.

[15] DÉCOURT, R. F. **O processo decisório da distribuição de lucros das empresas listadas na Bovespa**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegra, 2009. Disponível em: https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/17957/000726855.pdf?sequence=1. Acesso em: 02 jul. 2020.

[16] DROBETZ, W. *et al*. Policy uncertainty, investment, and the cost of capital. **Journal of Financial Stability**, v. 39, p. 28-45, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jfs.2018.08.005. Acesso em: 12 jun. 2020.

[17] ELTON, E. J; GRUBER, M. J. Marginal stockholder tax ra-tes and the clientele effect. **The Review of Economics and Statistics**, v. 52, n. 1, p. 68-74, 1970. Disponível em: https://doi.org/10.2307/1927599. Acesso em: 15 jul. 2020.

[18] FRANCISCO, E. R. RAE-eletrônica: exploração do acervo à luz da bibliometria, geoanálise e redes sociais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 3, p. 280-306, 2011. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0034-75902011000300008. Acesso em: 05 jul. 2020.

[19] FREDERICO, C.; CARPES, A. **Análise bibliométrica da produção científica brasileira sobre planejamento tributário**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Economia Empresarial e Gestão de Pequenos Negócios) – Universidade Federal da Fronteira Sul, Laranjeiras do Sul, 2018. Disponível em: https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/2626/1/FREDERICO.pdf. Acesso em: 22 jun. 2020.

[20] FONTELES, I. V. *et al*. Política de dividendos das empresas participantes do Índice Dividendos da BM&FBovespa. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 23, n. 3, p. 173-204, 2012. Disponível em: https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/1720. Acesso em: 15 jun. 2020

[21] FORTI, C. A. B.; FREITAS, K. S. Relação entre os dividendos e a classificação de rating de empresas brasileiras. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 17, n. 42, p. 120-137, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.5007/2175-8069.2020v17n42p120. Acesso em: 15 jul. 2020.

[22] FORTI, C. A. B. *et al*. Fatores determinantes do pagamento de dividendos no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 26, n. 68, p. 167-180, 2015. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/rcf/2015nahead/pt_1519-7077-rcf-201512260.pdf. Acesso em: 25 jun. 2020

[23] FUTEMA, M. S.; BASSO, L. F. C.; KAYO, E. K. Estrutura de capital, dividendos e juros sobre o capital próprio: testes no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 20, n. 49, p. 44-62, 2009. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1519-70772009000100004. Acesso em: 25 jun. 2020.

[24] GALVÃO, K. S.; SANTOS, J. F.; ARAÚJO, J. M. Dividendos, juros sobre capital próprio e níveis de payout: Um estudo investigativo sobre a política de distribuição de dividendos adotada pelas empresas listadas na BM&FBovespa. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 15, n. 36, p. 3-30, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.5007/2175-8069.2018v15n36p3. Acesso em: 15 jul. 2020.

[25] GOMES, P. H. C. P. N.; TAKAMATSU, R. T.; MACHADO, E. A. Determinantes da política de remuneração do capital próprio: dividendos versus juros sobre capital próprio. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 5, n. 2, p. 62-84, 2015. Disponível em: https://doi.org/10.18696/reunir.v5i2.278. Acesso em: 01 jun. 2020

[26] GORDON, M. J. Dividends, earnings, and stock prices. **The Review of Economics and Statistics**, v. 41, n. 2, p. 99-105, 1959. Disponível em: http://www.jstor.org/stable/1927792?origin=JSTOR-pdf. Acesso em: 10 jul. 2020.

[27] HOLANDA, A. P.; COELHO, A. C. D. Dividendos e efeito clientela: evidências no mercado

brasileiro. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 4, p. 448-463, 2012. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/1551/155123123006.pdf. Acesso em: 25 jun. 2020.

[28] FERREIRA JÚNIOR, W. O. *et al*. Evidências empíricas dos fatores determinantes das políticas de dividendos das firmas listadas na Bovespa. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 13, n. 2, 2010. Disponível em: https://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/viewFile/241/233. Acesso em: 10 jul. 2020

[29] LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2017.

[30] LEITE, M. *et al*. Determinantes do pagamento de dividendos nos períodos de prosperidade e crise econômica em empresas brasileiras. **Desafio Online**, v. 8, n. 1, 2020. Disponível em: https://periodicos.ufms.br/index.php/deson/article/view/9151. Acesso em: 05 ago. 2020.

[31] LINTNER, J. Distribution of incomes of corporations among dividends, retained earnings, and taxes. **The American Economic Review**, v. 46, n. 2, p. 97-113, 1956. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/1910664?seq=1#metadata_info_tab_contents. Acesso em: 28 jun. 2020.

[32] LITZENBERGER, R. H.; RAMASWAMY, K. The effect of personal taxes and dividends on capital asset prices: Theory and empirical evidence. **Journal of Financial Economics**, v. 7, n. 2, p. 163-195, 1979. Disponível em: https://doi.org/10.1016/0304-405X(79)90012-6. Acesso em: 15 jul. 2020.

[33] LONCAN, T. R.; CALDEIRA, J. F. Estrutura de capital, liquidez de caixa e valor da empresa: estudo de empresas brasileiras cotadas em bolsa. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 25, n. 64, p. 46-59, 2014. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772014000100005. Acesso em: 30 jun. 2020.

[34] MARQUES, B. S.; PERPÉTUO, A. A. G.; ROCHA, D. M. Análise bibliométrica sobre os estudos de dividendos no Brasil. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 8, e463985658, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.33448/rsd-v9i8.5658. Acesso em: 13 jun. 2020.

[35] MARTINS, A. I.; FAMÁ, R. O que revelam os estudos realizados no Brasil sobre Política de dividendos? **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 1, p. 24-39, 2012. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0034-75902012000100003. Acesso em: 15 jul. 2020.

[36] MARTINS, G. D. A.; PELISSARO, J. Sobre conceitos, definições e constructos nas Ciências Contábeis. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 2, n. 2, p. 78-84, 2005. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/3372/337228656003.pdf. Acesso em: 29 jul. 2020.

[37] MILLÁN-TOLEDO, C. Bibliometric analysis of dividend policy research. **Dimensión Empresarial**, v. 17, n. 2, p. 46-63, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.15665/dem.v17i2.1756. Acesso em: 05 jul. 2020.

[38] MILLER, M. H.; MODIGLIANI, F. Dividend policy, growth, and the valuation of shares. **The Journal of Business**, v. 34, n. 4, p. 411-433, 1961. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/2351143?seq=1#metadata_info_tab_contents. Acesso em: 21 jun. 2020.

[39] MILLER, M. H.; ROCK, K. Dividend policy under asymmetric information. **The Journal of Finance**, v. 40, n. 4, p. 1031-1051, 1985. Disponível em: https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1985.tb02362.x. Acesso em: 05 jul. 2020.

[40] MODIGLIANI, F.; MILLER, M. H. The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. ***The American Economic Review***, v. *48, n.* 3, p. 261-297, 1958. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/pdf/1809766.pdf. Acesso em: 21 jun. 2020.

[41] MOREIRAS, L. M. F.; TAMBOSI FILHO, E.; GARCIA, F. G. Dividendos e informação assimétrica: análise do novo mercado. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 671-682, 2012. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716302564. Acesso em: 30 jun. 2020.

[42] NASCIMENTO, O. C. **Estudo das decisões de estrutura de capital corporativo no novo mercado e nos níveis de governança da BM&FBOVESPA à luz das teorias *Trade-off* e *Pecking order***. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade de Brasília, Brasília, 2012. Disponível em: https://repositorio.unb.br/handle/10482/10989. Acesso em: 03 jun. 2020.

[43] NESS JUNIOR, W. L.; ZANI, J. Os juros sobre o capital próprio versus a vantagem fiscal do endividamento. **Revista de Administração**, v. 36, n. 2, p. 89-102, 2001. Disponível em: http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/v36n2p89a102.pdf. Acesso em: 20 jul. 2020.

[44] NOVIS NETO, J. A.; SAITO, R. Pagamentos de dividendos e persistência de retornos anormais das ações: evidência do mercado brasileiro. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 38, n. 2, p. 135-143, 2003. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/16724/pagamentos-de-dividendos-e-persistencia-de-retornos-anormais-das-acoes--evidencia-do-mercado-brasileiro. Acesso em: 03 ago. 2020.

[45] OFER, A. R.; SIEGEL, D. R. Corporate financial policy, information, and market expectations: An empirical investigation of dividends. **The Journal of Finance**, v. 42, n. 4, p. 889-911, 1987. Disponível em: https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1987.tb03918.x. Acesso em: 22 jul. 2020.

[46] OKOLI, C. Guia Para Realizar uma Revisão Sistemática de Literatura. **EaD em Foco**, v. 9, n. 1, p. e748, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.18264/eadf.v9i1.748. Acesso em: 17 jul. 2020.

[47] PETTIT, R. R. Dividend announcements, security performance, and capital market efficiency. **The Journal of Finance**, v. 27, n. 5, p. 993-1007, 1972. Disponível em: https://EconPapers.repec.org/RePEc:bla:jfinan:v:27:y:1972:i:5:p:993-1007. Acesso em: 15 jul. 2020.

[48] PROCIANOY, J. L. Dividendos e tributação: o que aconteceu após. **Revista de Administração**, v. 31, n. 2, p. 7-18, 1996. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/18475/dividendos-e-tributacao--o-que-aconteceu-apos-1988-1989. Acesso em: 27 jun. 2020.

[49] PROCIANOY, J. L. A política de dividendos e o preço das ações. *In*: VARGA, G.; LEAL, R. (org.). Gestão de Investimentos e Fundos. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2006. p. 139-164.

[50] RAMALHO, C.; OLIVEIRA, J.; MARTINS, P. Análise bibliométrica das publicações do programa de Ciência, Tecnologia e Sociedade da Universidade Federal de São Carlos. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 17, p. e019024-e019024, 2019. Disponível em: https://brapci.inf.br/index.php/res/download/122558. Acesso em: 15 jul. 2020.

[51] RODRIGUES, D. R. *et al*. Determinantes da distribuição de dividendos no Brasil: uma análise entre flexibilidade financeira e política de distribuição de resultados. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 30, n. 2, p. 84-112, 2019. Disponível em: https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/4800. Acesso em: 02 ago. 2020.

[52] SALSA, L. **A política de dividendos e o ciclo de vida das empresas**. Tese (Doutorado em Gestão, especialidade Finanças e Contabilidade) – Universidade do Algarve, Favo, Portugal, 2009. Disponível: https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/723. Acesso em: 30 jul. 2020.

[53] SCHOENELL, C. **Juros sobre capital próprio**: um estudo da economia tributária nas empresas GOL e TAM. Trabalho de Conclusão do Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011. Disponível: https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/121312. Acesso em: 25 jun. 2020.

[54] SILVA, A. L. C. Governança corporativa, valor, alavancagem e política de dividendos das empresas brasileiras. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 39, n. 4, p. 348-361, 2004. Disponível em: https://pdfs.semanticscholar.org/2b1c/6d347dae2e33cde2a3d88fb8638f8c8575f4.pdf. Acesso em: 28 jun. 2020.

[55] SILVA, J. C. G.; BRITO, R. D. Testando as previsões de trade-off e pecking order sobre dividendos e dívida no Brasil. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 37-79**,** 2005. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0101-41612005000100002. Acesso em: 12 jun. 2020.

[56] SILVA, J. E. *et al*. Política de dividendos e criação de valor: um estudo no mercado brasileiro. **Revista Ambiente Contábil-Universidade Federal do Rio Grande do Norte**, v. 11, n. 1, p. 77-97, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.21680/2176-9036.2019v11n1ID15509. Acesso em: 15 jul. 2020.

[57] VANCIN, D. F. **Dividendos**: a vontade de pagar, ou não, das empresas brasileiras de capital aberto. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em:

https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/77732/000897260.pdf?sequence=1. Acesso em: 15 jul. 2020.

[58] VIANA JUNIOR, D. B. C.; PONTE, V. M. R. Políticas de dividendos: um estudo comparativo entre empresas brasileiras e norte-americanas. **Revista Universo Contábil**, v. 12, n. 1, p. 25-44, 2016. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/40886/politicas-de-dividendos--um-estudo-comparativo-entre-empresas-brasileiras-e-norte-americanas/i/pt-br. Acesso em: 05 jul. 2020.

Capítulo 14

Indissociabilidade na coleta, análise e interpretação de dados e informações da pesquisa científica

Carlos Antonio Gorreta Souza
Luís Fernando Moreira
Amarildo Jorge da Silva
Weimar Freire da Rocha Junior

Resumo: O objetivo do trabalho é descrever, analisar e compreender as principais estratégias e métodos utilizados na pesquisa qualitativa. Como referência básica, foram utilizados os ensinamentos de Van Manen (1990) sobre à formação de temas na pesquisa fenomenológica hermenêutica, a visão de Coffey e Atkinson (1996) sobre a formação de categorias. Para complementar o ensaio utilizaram-se também a categorização ou tipologia preconizada por Gil (1994) e por Minayo (1995) e a reflexão de Triviños (1987) sobre os aspectos gerais do processo metodológico da pesquisa científica tanto qualitativa exploratória e descritiva quanto quantitativa explicativa. Finaliza-se o texto ressaltando a importância da inseparabilidade das etapas de coleta e de análise de dados na pesquisa qualitativa. Além da inseparabilidade foi enfatizada também a importância do papel do pesquisador durante o processo de elaboração de uma pesquisa qualitativa, principalmente, quanto aos aspectos da criatividade, da capacidade imaginativa e da humildade, de fundamental importância neste tipo de pesquisa.

Palavras-chave: Temas, Categorias, Pesquisador.

1. PALAVRAS INICIAIS

Argumenta-se que existe uma variedade de perspectivas no campo da pesquisa qualitativa, e o pesquisador qualitativo é visto como um *bricoleur*: goza de uma variedade de estratégias e métodos para coletar, **colar** e analisar uma variedade de materiais empíricos.

Uma das primeiras mensagens de Coffey e Atkinson (1996, p. 03) é a de que "existem muitas maneiras de analisar dados qualitativos". Com base nessa afirmativa, os autores tentam aconselhar os pesquisadores a não adotarem, de forma prematura, uma ou outra estratégia analítica que possa excluir as demais. Ressaltam a importância de despertar o senso crítico dos leitores para a adoção de abordagens particulares de análise que possam ajudá-los a tomar decisões entre as alternativas disponíveis. Uma preocupação é mostrar a significância da diversidade analítica e apontar a variedade de abordagens para análise qualitativa dos dados, e que a análise implica, e de fato requer, a escolha de princípios. Enfatizam, ainda, que a análise qualitativa de dados pode ser agradável e **divertida**.

Afirma-se que a etapa de coleta e a etapa de análise e interpretação de dados e informações apesar de serem dois processos conceitualmente distintos, aparecem na maioria das vezes, estreitamente relacionada, tendo em vista que tanto o sujeito quanto o objeto, na pesquisa qualitativa, exercem concomitantes papéis ativo e passivo. Se na pesquisa quantitativa a relação do sujeito com o objeto é clara e objetiva na pesquisa qualitativa a relação do sujeito com os dados e informações (objeto) é intersubjetiva.

A inseparabilidade de coleta e análise de dados baseia-se no pensamento de autores como Triviños (1987); Van Manen (1990); Bruyne, Herman e Schoutheete (1991); Creswell (1994); Gomes (1995); Minayo (1995); Coffey e Atkinson (1996); Thiollent (1997); Merriam (1998); Richardson (1999); ao salientarem que na pesquisa qualitativa o principal instrumento para coletar e analisar dados é o próprio pesquisador. Os autores citados observam que os dados à medida que forem sendo obtidos devem ser interpretados, visto que colhê-los para depois analisá-los, o pesquisador corre o risco de comprometer sua pesquisa. Observa-se, com base no pensamento destes autores que, se por um lado a coleta e a análise de dados têm como objetivo organizar e sumarizar os dados e informações de maneira tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a pesquisa, por outro lado a interpretação destes dados e informações tem como objetivo a procura do sentido mais abrangente das respostas o que é, geralmente, feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente desenvolvidos.

Gomes (1995) chama atenção dos pesquisadores qualitativos para não cair na ilusão de que a fase de análise e de interpretação dos dados indica o final da pesquisa. O autor argumenta que a análise e a interpretação dos dados dependem de outras etapas que a precedem, e que nossos dados podem não ser suficientes para estabelecer conclusões e, naturalmente, deve-se retornar à fase de coleta de dados para suplementar as informações que faltam, ou ainda, pode-se dispor dos dados, mas o problema da pesquisa e os objetivos não foram ou não estão claramente definidos. O autor ainda salienta que pode acontecer de não ter elaborado uma fundamentação teórica bem estruturada e, em função dessa falha, torna-se necessário pesquisar com mais profundidade as teorias que embasam a pesquisa.

Os dados qualitativos são derivados de uma nova abordagem paradigmática (pós-positivista), enquanto as abordagens quantitativas de dados são derivadas de um paradigma tradicional (funcionalista). Dessa forma, os dados qualitativos não são facilmente distinguidos dos quantitativos. Embora a meta geral, tanto da análise quantitativa quanto da qualitativa, seja organizar, sintetizar e fornecer estrutura aos dados da pesquisa, no caso da última, uma diferença importante, é que a coleta dos dados e sua análise ocorrerão simultaneamente, conforme ressaltado anteriormente. A análise dos dados na pesquisa qualitativa requer do pesquisador: **criatividade, capacidade imaginativa e humildade** para dar o salto do conhecido para o desconhecido, em que se busca mostrar o caminho percorrido e o conhecimento construído (MINAYO, 1992; VAN MANEN, 1990; TRIVIÑOS, 1992; PIAGET; GARCIA, 1983; WEBER, 2000, 2001).

Para Triviños (1987), os dados qualitativos podem ter enfoque fenomenológico e dialético, e o teor de qualquer enfoque qualitativo que se desenvolve será dado pelo referencial teórico no qual o pesquisador se apoiar. Assim, os autores que se ocupam da pesquisa qualitativa de natureza fenomenológica expressam que ela não se preocupa, nem subsidiariamente com as causas, nem com consequências da existência dos fenômenos sociais, mas com suas funções, já que sua função é descrever. Já a pesquisa qualitativa do tipo histórico-estrutural, dialética, além de descrever o fenômeno busca também as causas da existência dele, procurando explicar sua origem, suas relações, suas mudanças e se esforça para intuir as consequências que terão na vida humana (MERLEAU-PONTY, 1999; VAN MANEN, 1990; VARELA, THOMSON, ROSCH, 2003; HUSSERL, 1980).

Pode-se indicar que existe, na obra da Minayo (1992), uma proposta dialética de interpretação qualitativa dos dados, que ela denomina de método hermenêutico-dialético. A autora destaca dois pressupostos desse método de análise. O primeiro diz respeito à ideia de que não há consenso e nem ponto de chegada no processo de produção do conhecimento. Já o segundo se refere ao fato de que a ciência se constrói numa relação dinâmica entre a razão daqueles que a praticam e a experiência que surge na realidade concreta. A autora também ressalta que os resultados de uma pesquisa em ciências sociais constituem-se sempre numa aproximação da realidade social, que não pode ser reduzida a nenhum dado de pesquisa.

Neste contexto, o objetivo do presente ensaio reflexivo refere-se a uma exposição e exame dos principais métodos para analisar e interpretar dados e informações na pesquisa qualitativa. Trata-se de um texto de caráter filosófico-teórico-metodológico, no qual se busca delinear a importância do papel do pesquisador no processo de elaboração de pesquisa do tipo qualitativa. Procura-se também abordar algumas das alternativas que se apresentam ao pesquisador qualitativo, analisando as implicações de cada uma, porque se acredita ser fundamental ao pesquisador estar consciente da existência delas. Necessário se faz que o pesquisador se posicione sobre a natureza de sua pesquisa, seja ela qualitativa, quantitativa ou qualitativa-quantitativa. Essas tipologias são díspares e fazem partes de paradigmas diferentes para se fazer pesquisa nas ciências sociais e ciências humanas.

1.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA CIENTIFICA

Primeira etapa: Pesquisa bibliográfica *a priori* para construir a primeira versão da introdução indicando a temática e a problemática de pesquisa (capítulo 1).

Segunda etapa: Construção da pergunta de pesquisa e a indicação das Premissas/hipóteses. Definição do objetivo geral e dos objetivos específicos e ainda a construção da justificativa da pesquisa. Construção do constructo teórico (estado da arte) (capítulo dois).

Terceira etapa: Construção dos procedimentos metodológicos (tipo de pesquisa). Articulação dos procedimentos metodológicos com o constructo teórico ancorado no paradigma funcionalista positivista. Indicação dos métodos, técnicas e ferramentas para coletar dados primários. Elaboração do questionário para coletar os dados primários. Delimitação da amostra e indicação dos sujeitos da pesquisa. Teste piloto visando averiguar a coerência do instrumento (questionário). Adequação do instrumento se for necessário (capítulo três).

Quarta etapa: Pesquisa de campo para coletar os dados primários. Codificação e tabulação dos dados coletados. Análise e interpretação dos dados e informações levando em conta o constructo teórico e os procedimentos metodológicos. Qualificar os dados e informações à luz do arcabouço teórico e metodológico e concluir a pesquisa de campo (capítulo quatro).

Quinta etapa: Conclusão da pesquisa retomando a temática e a problemática do estudo. Indicar limites da pesquisa e possibilidades de desdobramentos para pesquisas futuras (capítulo cinco). Finaliza-se com a lista de referências.

Frisa-se que as etapas tanto da pesquisa quantitativa como da pesquisa qualitativa são iguais, todavia na pesquisa qualitativa a coleta, a análise e a interpretação são concomitantes, indissociáveis e inseparáveis.

Reafirma-se que na pesquisa qualitativa a relação do cientista para coletar dados primários é de sujeito-sujeito, portanto a relação do sujeito com os dados e informações (objeto) é intersubjetiva. Nota-se que na pesquisa quantitativa a relação do sujeito com o objeto é clara e objetiva. Pela lógica paradigmática positivista a produção textual no paradigma é objetiva. Pela lógica paradigmática interpretativista a produção textual no paradigma é subjetiva.

2. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS NA PESQUISA QUALITATIVA

Alves-Mazzotti (2001, p. 170), no que se refere à coleta e a análise de dados na pesquisa do tipo qualitativa, expressa que:

> Tipicamente gera um enorme volume de dados que precisam ser organizados e compreendidos. Isto se faz através de um processo continuado em que procura identificar dimensões, categorias, tendências, padrões, relações, desvendando-lhes o significado. É um processo complexo não linear, que implica num trabalho de redução, organização e interpretação dos dados que se inicia na fase exploratória e acompanha toda a investigação. Assim na medida em que os dados são coletados, o pesquisador vai procurando tentativamente identificar temas e relações, construindo e interpretando e gerando novas questões ou

> aperfeiçoamento das anteriores que leva a buscar dados complementares e mais específicos, num processo de sintonia fina que vai até a análise final.

Pode-se argumentar que existe a probabilidade de adequação a premissa indicada por Alves-Mazzotti o procedimento do Método Delphi. *A priori* é importante frisar que este método, conforme Giovinazzo (2001), é especialmente recomendável quando não se dispõe de dados quantitativos ou ainda quando estes dados não podem ser projetados para o futuro com segurança, em face de expectativa de mudanças estruturais nos fatores determinantes das tendências futuras. Nesse sentido, caracterizar-se-á como um método qualitativo de pesquisa.

Trata-se de um método relativamente antigo, porque foi usado pela primeira vez nos anos de 1950 para ajudar a força aérea dos EUA a identificar a capacidade soviética em destruir alvos estratégicos americanos. Por outro lado, sua designação Delphi inspirou-se no antigo oráculo de Delfos, e tornou-se popular quando aplicada, mais tarde, às previsões tecnológicas e ao planejamento corporativo. Com o advento da *internet* passou a ser aplicada por meio de estudos utilizando a técnica de questionários *on-line*, com maior interação entre os intervenientes (CANDIDO, *et al.,* 2007).

Para Candido *et al.* (2007), o método Delphi é uma das poucas metodologias que permitem analisar dados qualitativos, e pode ser aplicado em diversas rodadas, iniciando por meio de apresentação de proposições específicas aos participantes, e depois de agregados e tratados, os resultados são novamente remetidos aos especialistas, que participam da pesquisa, para que estes reavaliem as respostas iniciais no novo contexto apresentado. O número de rodadas aplicadas varia de acordo com o grau de consenso atingido, devendo manter três características essenciais: o anonimato, a interação com *feedback* e a busca por consenso.

Frente aos procedimentos de aplicação deste método, é possível inferir que por permitir ao pesquisador analisar as respostas dos especialistas a cada rodada, atende as recomendações de Alves-Mazzotti (2001), visto que na medida em que os dados são coletados o pesquisador pode analisá-los e interpretá-los gerando novas questões ou aperfeiçoamento das anteriores o que levará a busca de dados complementares e mais específicos.

Embora existam diversos métodos, além do Delphi, Coffey e Atkinson (1996) salientam que a análise de dados qualitativos pode vir a ser uma tarefa desanimadora para estudantes e, também para o trabalhador (pesquisador) de campo. Não deveria ocorrer dessa forma, mas a maioria dos estudantes de graduação e outros têm dificuldades em algum estágio na análise de materiais de natureza qualitativa. Não se deve nunca coletar os dados sem que ocorra sua análise simultânea. Deixar acumular os dados sem uma análise primária é a receita para a infelicidade, se não o desastre total. Isso pode acontecer, mas deve-se ficar atento, porque na carreira de pesquisadores, enfrenta-se a tarefa principal da administração e análise de dados. A análise, quando manipulada, tem que estar exatamente correta e deve estar em conformidade com uma ou outra ortodoxia, isto é, um posicionamento paradigmático. Morgan e Smircich (1980) e Burrel e Morgan (1979) indicam quatro paradigmas para o desenvolvimento de pesquisas no campo das ciências sociais e humanas. A busca de um método perfeito de análise de dados é menos proveitosa. Não há nenhuma maneira correta para analisar dados qualitativos. É

necessário encontrar maneiras de usar os dados para pensar "com". Tem-se que encontrar maneiras produtivas para organizar e inspecionar nossos materiais. Coffey e Atkinson (1996, p. 02) em seguida enfatizam que o divórcio entre a coleta e a análise dos dados: "é uma separação artificial e totalmente indesejável".

A análise não é, então, a última fase do processo de pesquisa. Ela deve ser vista como parte do desenho da pesquisa e da coleta de dados. A análise em geral significa diferentes fatos para diferentes pessoas. Seguindo essa lógica, Triviños (1987, p. 137) afirma que o processo de pesquisa qualitativa não admite visões isoladas, parceladas, estanques. Ela se desenvolve em interação dinâmica retroalimentando-se, reformulando-se constantemente numa maneira que, por exemplo, a coleta de dados num instante deixa de ser tal e é análise de dados, e esta, em seguida, é veículo para nova busca de informações.

Apesar de serem conceitualmente separadas as etapas de coleta, análise e interpretação dos dados, não se pode e não se deve esquecer que durante a fase de coleta de dados a análise já poderá estar ocorrendo. Triviños (1987) observa que por ser o pesquisador o principal instrumento de coleta e análise de dados, naturalmente estas duas etapas ocorrem de forma concomitante. Minayo (1992) alerta os pesquisadores qualitativos para três obstáculos que surgem no desenvolvimento de uma análise eficiente. O primeiro relaciona-se à ilusão do pesquisador em ver as conclusões, à primeira vista, como transparentes. A autora chama a atenção dos pesquisadores que quanto maior for a familiaridade que estes tiverem em relação àquilo que se está pesquisando, maior poderá ser a ilusão de que os resultados sejam óbvios numa primeira visão. A autora enfatiza que esta ilusão pode levar os pesquisadores a uma simplificação dos dados, o que pode conduzir a conclusões superficiais ou equivocadas. O segundo obstáculo se relaciona ao fato do envolvimento do pesquisador com os métodos e as técnicas a ponto de esquecer os significados presentes em seus dados. A autora argumenta que, neste caso, os dados coletados que compõem a análise podem não ser devidamente considerados, levando em conta que a dimensão central da pesquisa se restringe a questionamentos apenas dos procedimentos metodológicos. E, por último, a autora aborda que uma análise mais rica na pesquisa qualitativa se refere ao fato da dificuldade que o pesquisador tem em articular as conclusões que emergem dos dados da realidade concreta com teorias mais amplas ou abstratas. Minayo (1992) enfatiza que a dificuldade de relacionar os dados com o arcabouço teórico pode produzir um distanciamento entre fundamentação teórica e a prática da pesquisa. Para superar estes obstáculos, a pesquisa qualitativa deve ser bem fundamentada teoricamente e contar com uma maior experiência por parte do pesquisador.

Pode-se dizer que nos estudos qualitativos em geral, e no estudo de caso em particular, o ideal seja que a análise esteja presente durante todas as etapas delineadas na pesquisa, pelo confronto dos dados com questões e proposições norteadoras do estudo, é provável que um pesquisador inexperiente termine a fase de coleta de dados para depois iniciar o processo de análise (GOMES, 1995; MINAYO, 1992).

Outro fator de extrema relevância na pesquisa qualitativa refere-se ao fato de que os pesquisadores estão interessados nos significados construídos pelos sujeitos a partir das experiências como foram vividas ou sentidas (MERRIAM, 1998). Pelo fato de as pesquisas serem realizadas por pessoas, em determinadas posições de poder, o cuidado deve ser

redobrado para que os indivíduos, as palavras e os depoimentos não sejam utilizados de maneira descontextualizada, em benefício do pesquisador (SEIDMAN, 1998).

Da mesma forma, para evitar entrevistas idiossincráticas, porque o participante pode estar sofrendo alguma influência relacionada a problemas ocorridos naquele dia, a saúde pode estar debilitada, entre outros, uma técnica de pesquisa que tende a evitar este tipo de influência é a entrevista em profundidade em três etapas. De acordo com Seidman (1998), esta técnica, conforme o nome sugere, deve ser realizada em três encontros distintos, em um espaçamento de três dias a uma semana entre uma entrevista e outra, sendo que neste período o entrevistado poderá refletir sobre a primeira ou segunda etapa, e, por outro lado, não se esquecerá das etapas anteriores.

Seidman (1998) enfatiza a importância dos seguintes aspectos a serem capturados na entrevista em profundidade:

a) a compreensão da vida pretérita do indivíduo para entender "o porquê" (contexto interno e externo) de sua aprendizagem;

b) a compreensão e descrição das atividades do indivíduo no presente ou no exercício do cargo gerencial para entender e compreender "o quê" (conteúdo) e "o como" (processo) de sua aprendizagem;

c) a compreensão do "significado" deste aprendizado na vida profissional e pessoal do indivíduo.

Portanto, numa visão geral, os estudos denominados qualitativos têm como preocupação básica a compreensão e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Neste tipo de abordagem valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada.

Pode-se argumentar que, na pesquisa qualitativa, o pesquisador deve aprender a usar sua própria pessoa como o instrumento mais confiável de observação, seleção, análise e interpretação dos dados e informações coletados.

Outro aspecto que se pode ressaltar é que geralmente a pesquisa qualitativa é descritiva, e a palavra escrita ocupa lugar de destaque nessa abordagem, desempenhando um papel crucial tanto no processo de obtenção dos dados quanto na disseminação dos resultados.

Diferentemente de outras abordagens, a abordagem qualitativa visa à compreensão ampla do fenômeno que está sendo pesquisado, considerando que todos os dados e informações da realidade são importantes e devem ser examinados. O ambiente e as pessoas nele inseridas devem ser observados de forma holística, isto é, não devem ser reduzidos a variáveis, mas observados na sua totalidade (BOHM, 2009, MORIN, 2002a, 2002b, 2003).

3. O ESTABELECIMENTO DE CATEGORIAS E OU TEMAS

Infere-se, ancorado no pensamento de Van Manen (1990), que a análise de dados qualitativos pode começar com a identificação de temas-chave e padrões. Isto por seu lado depende do processo de codificação de dados. Os pesquisadores precisam estar aptos a organizar, administrar e recuperar o mais significativo do dado e a maneira mais usual de se fazer, isto é, pela designação de rótulos e etiquetas para os dados, baseado nos conceitos adquiridos (COFFEY; ATKINSON, 1996).

Conforme os ensinamentos de Huberman e Miles (*apud* COFFEY; ATKINSON, 1996, p. 7), a análise de dados constitui-se de três subprocessos interligados:

a) **redução de dados:** seleção e condensação, nesta etapa os dados são sumarizados, codificados, e analisados em temas, grupos e categorias;

b) **exposição dos dados:** maneira pela qual os dados são expostos na forma de diagramas, de gravuras ou de forma **visual** para mostrar o que os dados significam;

c) **desenho das conclusões e verificação:** isso pode ser feito por meio de várias táticas: olhando para casos comparativos ou contrastando; tomando nota e explorando temas, padrões e regularidades; e usando metáforas.

Na visão de Dey citado por Coffey e Atkinson (1996), a análise de dados qualitativa é descrita, em primeiro lugar, através da identificação e da relação entre categorias analíticas.

A análise é um processo de resolução de dados em seus componentes constituintes para revelar seus temas característicos e padrões. A análise de dados também é subdivida em três processos: **descrição, classificação** e **conexão**. Já para Wolcott's citado por Coffey e Atkinson (1996), deve-se usar o termo transformação para descrever a variedade de estratégias. Ele restringe o termo análise para um significado mais especializado. Argumenta que os dados qualitativos podem ser transformados em diferentes maneiras e para diferentes fins. Ele divide o método em três tipos: **descrição, análise** e **interpretação.**

De acordo com Gil (1994), as respostas fornecidas pelos elementos pesquisados tendem a ser as mais variadas na pesquisa qualitativa. Para que essas respostas possam ser adequadamente analisadas e interpretadas, o pesquisador deve organizá-las, o que é feito geralmente mediante o seu agrupamento em certo número de categorias ou temas. O pensamento do autor corrobora a visão de Van Manen (1990) sobre temas e a visão de Coffey e Atkinson (1996) sobre categorias.

Gil (1994) argumenta que, para tornar possível o agrupamento de grande número de respostas a determinado item num pequeno número de categorias, torna-se necessário estabelecer um princípio de classificação.

Gomes (1995) afirma que a palavra categoria, geralmente, refere-se a um conceito que abrange elementos ou aspectos com características comuns ou ainda que se relacione entre si. O autor enfatiza que as categorias são empregadas para se estabelecer classificações. As categorias podem ser estabelecidas antes do trabalho de campo, na revisão da literatura, ou a partir da coleta de dados.

As categorias estabelecidas *a priori* são conceitos mais gerais e mais abstratos, o que requer uma fundamentação teórica mais sólida por parte do pesquisador. As que são formuladas a partir da coleta de dados são mais específicas e mais concretas. Gomes (1995) argumenta que nem sempre a tarefa de formular categorias a partir dos dados coletados é simples.

Às vezes, essa tarefa pode se transformar numa ação complexa e isso somente poderá ser ultrapassado com uma boa fundamentação teórica e com a experiência do pesquisador. Salienta-se que a pesquisa bibliográfica é básica para se estabelecer de modo preliminar o estado da arte.

Pensando em pesquisa qualitativa fenomenológica, Van Manen (1990) afirma que a reflexão da experiência vivida se dá analisando reflexivamente a estrutura ou aspectos temáticos da experiência vivenciada. A análise temática é uma simplificação, é uma fase extremamente importante porque envolve síntese e criatividade que descreve um aspecto da estrutura da experiência vivida. A análise temática é sempre um processo de redução, ela não consegue recuperar a totalidade, fazer uma ligação fiel com a complexidade da realidade.

Portanto, na pesquisa fenomenológica, o propósito da reflexão é experimentar compreender o significado essencial de alguma coisa. A percepção da essência de um fenômeno envolve um processo refletidamente de apropriação, de clarificação e de confecção explícita da estrutura do significado da experiência vivida (HUSSERL, 1980; VAN MANEM, 1990; MERLEAU-PONTY, 1999).

Em última instância, o projeto de reflexão e explicação fenomenológica busca efetuar um contato mais direto com a experiência como ela foi vivida. E, ainda, o significado (essência) de um fenômeno nunca é simples ou unidimensional. O significado é multidimensional e multiconfigurado. Fazer pesquisa em ciências humanas é estar envolvido com a construção artesanal do texto (VAN MANEN, 1990).

A seguir apresentam-se algumas características que Van Manen (1990) cita em seu livro sobre a análise de tema na pesquisa fenomenológica:

a) tema é uma experiência de foco, de significado, de ponto. Quando ouço uma anedota pergunto, qual o seu significado, seu ponto?;

b) a formulação de tema é uma das melhores formas de simplificação. Começa-se com a formulação do tema, mas, imediatamente, se sente que isto é insuficiente, que esta simplificação é um sumário inadequado da noção, busca-se outra simplificação. A descrição da experiência vivida não pode ser capturada com abstrações conceituais;

c) temas não são objetos que as pessoas encontram em certo ponto ou momento no texto. Um tema não é uma coisa, os temas são intransitivos;

d) tema é a forma com que alguns tentam capturar o fenômeno para entendê-lo. Tema descreve um aspecto da estrutura da experiência de vida.

Ainda sobre a formação de tema, o autor comenta que há três abordagens para descobrir ou isolar aspectos temáticos de um fenômeno num texto:

a) **abordagem holística:** analisa-se o texto na integra e pergunta-se, **qual frase pode capturar o significado fundamental ou a principal significância do texto?** Então se tenta expressar aquele significado pela formulação de uma frase;

b) **abordagem seletiva:** ouve-se ou lê-se um texto várias vezes e pergunta-se, **qual afirmação ou frase parece particularmente essencial ou relevante sobre o fenômeno ou experiência que está sendo descrita?** Então se circulam ou salientam-se estas afirmações;

c) **abordagem detalhada:** olha-se para cada sentença e pergunta-se, **o que faz esta sentença revelar sobre o fenômeno ou experiência que está sendo descrita?**

Na literatura fenomenológica é o mundo vivido que é útil ou as quatro categorias que são pertencentes à estrutura fundamental do mundo vivido, que podem ser especialmente úteis como guia para reflexão no processo de pesquisa. Estas categorias são:

a) **a vivência do espaço:** refere-se ao sentir no espaço. É uma categoria que questiona as formas como se experimentam os acontecimentos da nossa existência diária; nos ajuda a descobrir mais dimensões fundamentais de significados da vida vivida;

b) **a vivência do corpo:** refere-se ao fato fenomenológico de que se está sempre fisicamente no mundo. Na nossa presença física ou material, sempre se revela algo sobre nós mesmos e sempre se ocultam coisas ao mesmo tempo. Quando o corpo é objeto do olhar atento de alguém, isto pode fazer com que a pessoa perca sua naturalidade ou isto poderá ajudá-la a crescer como ser humano;

c) **a vivência do tempo:** refere-se ao tempo subjetivo, como oposição ao tempo do relógio (ou tempo objetivo). É o tempo que parece passar rápido quando se faz algo de que se gosta e devagar quando se faz algo que não se gosta;

d) **a vivência de relacionamento:** refere-se à relação vivida que se mantêm com os outros num espaço interpessoal que se dividi com eles.

Estas quatro existências podem ser diferentes, mas não estão separadas. Todas elas formam uma unidade que se chama de mundo vivido.

Van Manen (1990) observa que, na pesquisa fenomenológica, a noção de tema pode ser entendida melhor examinando seu caráter metodológico e filosófico. O autor ainda salienta que o estabelecimento de tema permite controlar e ordenar a nossa pesquisa como também nossa escrita. Temas na pesquisa fenomenológica podem ser entendidos como a estrutura da experiência. Assim, ao analisar um fenômeno, tenta-se determinar o que são os temas e as estruturas de experienciar que compõem aquela experiência. O autor enfatiza que seria simplista, porém, pensar em temas como formulações conceituais ou declarações categóricas. Afinal de contas, é experiência vivida que se tenta descrever, experiência vivida não pode ser capturada em abstrações conceituais. Da mesma maneira que o poeta e o novelista tentam pegar a essência de um pouco de experiência em forma literária, assim o fenomenologista tenta pegar a essência de um pouco de experiência em uma descrição fenomenológica. Na pesquisa podem-se estudar as formas existenciais individualmente.

Nossa preocupação para determinar a qualidade universal ou essencial de um tema é descobrir aspectos ou qualidades de um fenômeno que sem as quais ele não pode ser o que é. As observações de Van Manen (1990), relacionadas a temas, nos permite afirmar que na pesquisa fenomenológica hermenêutica, a formulação de temas e categorias é de fundamental importância para a análise e a interpretação de textos que relatam experiência vivida.

Merriam (1998) ao descrever as forças e fraqueza dos **Estudos de Caso** qualitativos observa que o pesquisador é o primeiro instrumento de coleta e análise de dados. Com base na observação da autora, pode-se dizer que já na coleta dos dados o pesquisador começa a formar temas e ou categorias para análise e interpretação dos dados e informações.

A flexibilidade nos estudos de natureza qualitativa permite que as etapas de coleta e análise das informações não sejam rigidamente separadas e até mesmo que a própria pergunta que norteia o estudo pode ser modificada no decorrer do processo.

Considerando que os pesquisadores qualitativos não partem de hipóteses estabelecidas *a priori*, não existe a preocupação em buscar dados ou evidências que corroborem ou rejeitem tais suposições. Na abordagem qualitativa os pesquisadores partem de questões ou focos de interesse amplos, que vão se tornando mais diretos e específicos no transcorrer do processo de investigação. Quando abstrações são elaboradas, estas partem dos dados, em um processo de baixo para cima. Quando um pesquisador segue a orientação qualitativa e planeja desenvolver algum tipo de teoria sobre o que se está estudando, deve construir aos poucos, um quadro teórico, à medida que coleta os dados e os examina.

A identificação desses temas ou padrões depende de um processo de codificação de dados, que não deve ser confundido com a análise; ela apenas faz parte do processo, ajuda o pesquisador na revisão do que os dados estão dizendo. Para Coffey e Atkinson (1996), a codificação de dados qualitativos habilita o pesquisador a reconhecer e recontextualizar os dados, permitindo uma nova visão do que está lá. Isto porque a codificação envolve, inevitavelmente, a leitura e releitura dos dados. Fazendo a seleção dos dados, envolve interpretação do conjunto de dados.

Um assunto-chave, entretanto, é **o que fazer com os dados** uma vez que eles tenham sido selecionados, cortados, fragmentados, codificados e categorizados. O movimento da codificação **para** a interpretação é crucial.

Interpretação envolve a transcendência do dado **factual** e análise cuidadosa do que é para ser feito deles. Uma vez que a codificação é realizada, o dado tem de ser interrogado e sistematicamente explorado para gerar significado. Desta forma, Delamont citado por Coffey e Atkinson (1996, p. 46) sugere que o pesquisador deve buscar padrões, temas, e regularidades, tão bem quanto os contrastes, paradoxos e irregularidades.

Huberman e Miles (apud COFFEY; ATKINSON, 1996, p. 48), sugerem um *continuum* com não menos do que treze **táticas** de geração de significados e transformação de dados. Os movimentos vão das táticas descritivas às exploratórias. Em um extremo do *continuum* estão coisas tais como:

a) anotações de padrões de temas;

b) a contagem da ocorrência do fenômeno a partir dos dados;

c) comparação e contraste do conjunto de dados.

No lado oposto do *continuum* estão os movimentos na direção da generalização, anotação e questionamento das relações entre variáveis, e o encontro da coerência conceitual e teórica nos dados.

Para Minayo (1992), categorias são empregadas para se estabelecer classificações. Assim, trabalhar com elas significa agrupar elementos, ideias, expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo. E ainda salienta que este tipo de procedimento pode ser utilizado em qualquer tipo de pesquisa qualitativa.

A codificação abrange uma variedade de abordagens e de maneiras de organizar os dados qualitativos. Como parte do processo analítico, entretanto, a anexação de códigos aos

dados e a geração de conceitos têm importantes funções para tornar o pesquisador mais rigoroso na revisão do que os dados estão dizendo. A importância do trabalho analítico repousa também na identificação de conceitos relevantes - usam-se os dados para pensar "com"**,** para gerar ideias que são completas e precisamente relacionadas com os dados (dispositivos heurísticos, em outras palavras, é a maneira de relacionar os dados com as ideias sobre aqueles dados).

Seidel e Kelle (*apud* COFFEY; ATKINSON, 1996), observam que o código representa, do ponto de vista metodológico, a ligação decisiva entre **os dados brutos**, que é o material textual como as entrevistas foram transcritas ou notas de campo, e, do ponto de vista teórico, conceitos teóricos do pesquisador. Na prática, a codificação pode ser pensada como uma extensão das abordagens que ajudam na organização, recuperação e interpretação dos dados. Miles e Huberman (*apud* COFFEY; ATKINSON, 1996, p. 27) sugerem que a codificação se constitui no **recheio da análise**, que permite diferenciar e combinar os dados recuperados e as reflexões feitas sobre essas informações. Para eles, codificação é um processo que capacita o pesquisador a identificar dados significativos, e, também, um estágio para interpretar e tirar conclusões.

Conforme Tesch (*apud* COFFEY; ATKINSON, 1996), as características-chave da análise qualitativa de dados não são comuns para todos os tipos de análise qualitativa, mas sugerem que há um número de aspectos regulares, tais como:

a) a análise é um processo cíclico e uma atividade reflexiva;

b) o processo analítico deveria ser compreensivo e sistemático, mas não rígido;

c) os dados são segmentados e divididos em unidades significativas importantes, mas a conexão com a totalidade deve ser mantida;

d) os dados são organizados de acordo com um sistema derivado de dados em si mesmos.

Coffey e Atkinson (1990) explicitam duas maneiras diferentes que a codificação pode ser abordada:

a) **codificação pode ser pensada em termos de simplificação dos dados ou redução:** os dados são despidos para uma forma geral e simples. Pode ser usada para reduzir os dados para proporções administráveis, facilitando a sua recuperação, por meio de categorizações sob os mesmos códigos. Este procedimento pode ser implementado em uma variedade de estilos manuais, como,

- o texto pode ser marcado fisicamente com palavras-chave ou códigos de palavras, na lateral;
- diferentes cores podem ser usadas para marcar ou realçar o texto;
- podem ser usados cartões indexadores para cruzar as instâncias, localizando-as por páginas numeradas ou parágrafos contendo os dados;

b) **codificação pode ser conceituada como complexificação de dados:** pode ser usado para expandir, transformar e reconceber o dado, revelando as mais diversas possibilidades analíticas. Essa abordagem analítica não é para simplificar os dados, mas para revelá-los e interrogá-los mais adiante, na tentativa de identificar e especular sobre traços adicionais.

Assim, Tesch citado por Coffey e Atkinson (1996) descreve a análise qualitativa em termos de descontextualização e recontextualização. Descontextualização de dados envolve segmentação de porções de dados e fatiamento do conjunto de dados. Significa separar os dados extraídos de seu contexto original enquanto o significado é retido. Descontextualizar e recontextualizar ajudam a reduzir e expandir os dados em novas formas e com novos princípios organizacionais. Ou seja, segmentar e codificar dados permite que o pesquisador desenvolva a capacidade de pensar "sobre" e "com" os dados.

Também se pode pensar sobre nossos dados como narrativas e histórias, pois eles abrem possibilidades para uma grande variedade de estratégias analíticas. Conforme os ensinamentos de Coffey e Atkinson (1996), os pesquisadores qualitativos, podem se reunir e analisar as histórias e narrativas de seus informantes. Os autores sociais produzem e representam experiências e conhecimentos pessoais através de narrativas. Como registra Riessman (*apud* COFFEY; ATKINSON, 1996, p. 54), durante as entrevistas de pesquisa os respondentes freqüentemente organizam suas respostas em histórias. E pensar em histórias, em nossos dados, pode nos capacitar a pensar criativamente sobre os tipos de dados que se reúnem e em como eles são interpretados. A reunião de histórias e de narrativas em pesquisa qualitativa compreende o que Riessman (1993) chama de volta interpretativa em ciência social. Para este autor, "*uma história [...] conta uma sucessão de eventos que são significativos para o narrador [o respondente/ator social] e sua platéia. Uma narrativa como história possui um enredo, um começo, um meio e um fim. Ela tem uma lógica interna que faz sentido para o narrador. Uma narrativa relata eventos em uma seqüência temporal, causal. Toda narrativa descreve uma sucessão de eventos que aconteceram. Portanto, narrativas são produções temporais".* Coffey e Atkinson (1996) salientam que as características históricas de dados textuais qualitativos, naturalmente determinados ou conduzidas por meio de pesquisa, habilitam o analista a considerar como os atores sociais ordenam e expõem suas experiências, sobretudo porque eles relembram e contam o que fazem.

Coffey e Atkinson (1996) apresentam o modelo de análise formal de narrativa de Labov (*apud* COFFEY; ATKINSON, 1996) que desenvolveu uma abordagem sociolinguística para narrativas e histórias, denominada de modelo de avaliação, conforme estrutura a seguir:

Estrutura	Pergunta
Resumo	Sobre o que se está falando?
Orientação	Quem? O que? Quando? Complexificação
Complexificação	Então o que aconteceu?
Avaliação	E daí?
Resultado	E então o que finalmente aconteceu?
Coda	Fim da narrativa

Afirmam os autores que este é apenas um modo e que há outros modos de se olhar para os dados, e outros analistas identificam diferentes características estruturais.

Para ilustrar as propriedades funcionais da narrativa os autores citam as fábulas de fundo moral (tanto de sucesso quanto de fracasso) e histórias que são contadas de modo a fazer uma crônica das experiências de vida de uma pessoa. Essas histórias de sucesso e contos com fundo moral são pontos úteis de partida para uma análise mais profunda, porque nos

fornecem um mecanismo para explorar como os atores sociais estruturam e dão sentidos a conjuntos peculiares de experiências.

Pensando em como histórias são apresentadas, elas nos permitem pensar sobre a análise em termos de como atores sociais se apresentam ao público ou a uma plateia, e como essa apresentação é. Em termos da análise da interação social e de dados orais, portanto, pode-se ver como performances orais são desempenhadas e apresentadas pelos atores sociais. Performances orais capturam a etnopoesia da vida cotidiana. Isto é, a atenção à performance capacita o analista qualitativo a considerar tanto o mundo cultural quanto social do ator social, assim como o contexto localizado e institucional destas performances.

Analisando dados qualitativos somente a partir de entrevistas, não se está em posição de relatar diretamente a gama total das performances orais, as quais antropologistas e seus estudantes graduados podem empregar. Passerini citado por Coffey e Atkinson (1996, p. 80) afirma: "quando alguém é perguntado sobre sua história de vida, sua memória descreve enredos pré-existentes e modos de contar histórias, mesmo que estas sejam em parte modificadas pelas circunstâncias". Isto não deve atrapalhar ou desencorajar-nos de reunir e analisar histórias. Antes, nos motiva a sermos reflexivos em nossa compilação e críticos em nossas análises. É, assim, essencial permanecer sensível a esses gêneros e formas de narrativas porque isto nos capacita a pensar além de nossos dados.

4. PALAVRAS FINAIS

O objetivo do trabalho foi uma descrição, análise e reflexão sobre as principais estratégias e métodos utilizados na pesquisa científica. Expressa-se que qualquer que seja a tipologia de pesquisa (quantitativa, qualitativa, quali-quanti) perpassa pelas etapas de quantificar o qualificável e qualificar os resultados matemáticos e estatísticos.

Afirma-se que é relevante, na pesquisa qualitativa, que o pesquisador entenda a importância da flexibilidade na coleta e na interpretação dos dados; ela é diferente de outros tipos de pesquisa, em que as etapas de coleta e análise dos dados ocorrem separadamente. A escolha de quais serão os métodos de coleta e de análise de dados relaciona-se com o tipo e *design* da pesquisa. Ainda sobre a flexibilidade na análise e interpretação dos dados, esta pode permitir o término da pesquisa, ou então um novo redirecionamento em termos de problemática, questão de pesquisa, estabelecimento de objetivos e até mesmo uma nova redefinição metodológica. É de fundamental importância que o pesquisador, na pesquisa qualitativa, para analisar e interpretar dados estabeleça temas e ou categorias. O estabelecimento de temas e ou categorias permite uma interpretação mais acurada e ainda facilita o alcance dos objetivos da pesquisa.

Quando a problemática da pesquisa é pouco conhecida e o estudo é de caráter exploratório, o delineamento qualitativo parece ser o mais adequado.

Quando o estudo é fundamentalmente de caráter descritivo, e a intenção do pesquisador é de entender o fenômeno na sua totalidade, na sua complexidade, pode-se dizer que uma abordagem qualitativa seja a mais indicada.

Neste ensaio procurou-se demonstrar que a análise de dados na pesquisa qualitativa não é vista como um estágio distinto da pesquisa. O processo de análise da pesquisa qualitativa é cíclico e deve fazer parte do desenho da pesquisa e da coleta de dados.

Coletar e analisar dados requer do pesquisador, criatividade, capacidade imaginativa e humildade para dar sentido aos dados, como também à pesquisa. A literatura oferece diversas abordagens para a pesquisa qualitativa e vários autores fornecem listas ou tipologias, mas depende do enfoque qualitativo que se desenvolve pelo referencial teórico. Esse arcabouço intelectual (fenomenológico, materialista-dialético, humanista etc.) é mais do que um estilo de coleta de dados. Dá amplo domínio não só do estudo que está se realizando, como também do embasamento teórico geral que serve de apoio ao pesquisador.

Assim, a pesquisa qualitativa, de fundamentação teórica fenomenológica, pode utilizar-se da análise temática, que é um processo de recuperar o tema ou temas que são personificados e dramatizados na evolução dos significados e imagens do trabalho. O pesquisador tenta desenvolver uma certa narrativa sistemática de temas explicativos, enquanto permanece verdadeiro à qualidade universal ou essência de um certo tipo de experiência. Todos os esforços de pesquisa fenomenológica realmente são explorações na estrutura do viver humano, do mundo vivido (VAN MANEN, 1990).

A análise de dados qualitativos que começa com a identificação de temas e padrões depende de um processo de codificação de dados. Esta codificação de dados abrange uma variedade de abordagens e de maneiras de organizar os dados qualitativos. Para Coffey e Atkinson (1996), a codificação e a categorização dos dados facilitam a exploração do conteúdo de entrevistas, notas de campos e outros. Segmentar e codificar podem ser uma parte importante, até mesmo indispensável, do processo de pesquisa, mas não é a história toda. No entanto, tal fragmentação preserva muito pouco a forma do dado qualitativo; assim, a análise narrativa é uma abordagem especialmente valiosa para a análise dos dados qualitativos. As formas narrativas são tão convencionais, quanto qualquer outra forma de expressão individual ou coletiva. Uma das vantagens de pensar sobre nossos dados como narrativas é que eles abrem possibilidades para uma grande variedade de estratégias analíticas.

Reafirma-se, como mensagem final, aquilo que se sustentou na introdução deste trabalho: nunca se deve coletar os dados sem que ocorra sua análise simultânea, deixar que os dados se acumulem é uma receita para a infelicidade, se não o desastre total.

Existe uma variedade de formas de dados qualitativos, e não há uma maneira simples ou mais apropriada de analisá-los. Além destes tipos de análise de dados apresentados no texto, existem outros tipos de análise de dados e outras estratégias analíticas que não foram abordadas.

As múltiplas metodologias da pesquisa qualitativa podem ser vistas como uma bricolagem e o pesquisador como um *bricoleur* (DENZIN; LINCOLN, 1994). O *bricoleur* é alguém que tem habilidades para usar e adaptar maneiras diversas e ferramentas: ela é uma metáfora útil para o pesquisador qualitativo. Finaliza-se o texto ressaltando a importância da inseparabilidade das etapas de coleta e de análise de dados na pesquisa qualitativa. Fica patente que a pesquisa quantitativa apresenta etapas distintas de formulação da temática e da problemática, constructo teórico (estado da arte) e metodológico, construção do instrumento de coleta de dados primários. Delimitação do tempo para coletar dados primários. A produção textual se dá com a análise dos dados e as informações levando em conta a lógica científica de coerência interna e externa da pesquisa. Na conclusão a produção científica qualifica o que fora quantificado. Nos estudos científicos de natureza qualitativa as etapas são concomitantes. Nota-se que, além da inseparabilidade da análise

e da interpretação dos dados e informações a importância do papel do pesquisador durante o processo de elaboração de uma pesquisa científica, principalmente, quanto aos aspectos da criatividade, da capacidade imaginativa e da humildade, é de fundamental importância para fazer ciência. Pode-se inferir que na pesquisa cientifica estes aspectos são de capital importância para o observador, para o objeto observado e para o avanço da ciência.

REFERÊNCIAS

[1] ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais:** pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

[2] BOHM, D. **A totalidade e a ordem implicada.** Tradução Mauro de Campos Silva. Revisão Técnica: Newton Roberval Eichenberg. São Paulo: Cultrix, 2009.

[3] BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais:** os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

[4] BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.

[5] CANDIDO, R; SILVA, J. R.; CORAIOLA, J. A.; LEZANA, A. G. R. Método Delphi – uma ferramenta para o uso em Microempresas de Base Tecnológica. **FAE**, Curitiba, v.10, n.2, p. 157-164, jul./dez. 2007

[6] COFFEY, A.; ATKINSON, P. **Making sense of qualitative data**. Thousand Oaks (CA): Sage, 1996.

[7] CRESWELL, J. W. **Research design:** qualitative and quantitative approaches. London, (UK): Sage Publications, 1994.

[8] DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: SAGE, 1994. 643p.

[9] GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

[10] GIOVINAZZO, R. A. Modelo de aplicação Delphi pela Internet: Vantagens e Ressalvas. Administração **On Line**: prática e pesquisa de ensino. v. 2, n. 2, abr. /jun. 2001.

[11] GOMES, R. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1995.

[12] HUSSERL, E. Investigações lógicas: sexta investigação: elementos para uma elucidação fenomenológica do conhecimento. São Paulo: Abril Cultural, 1980.

[13] MERLEAU-PONTY, Maurice. **Fenomenologia da percepção.** 2. ed. São Paulo: Martins Fonte, 1999.

[14] MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

[15] MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo-Rio de Janeiro: HUCITEC-ABRASCO, 1992.

[16] _____. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1995.

[17] MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v.5, n. 4, 1980, p. 491-500.

[18] MORIN, E. **Amor, poesia, sabedoria.** 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002a.

[19] MORIN, E. **O método 4:** as ideias, habitat, vida, costumes, organização. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2002b.

[20] MORIN, E. **Os setes saberes necessários à educação do futuro.** 8. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2003.

[21] PIAGET, Jean; GARCIA, Rolando. **Psicogênese et historie dês sciences.** Paris: Flamarion, 1983. [Psicogénesis e historia de la ciência. Madrid y México: Siglo XXI, 1983].

[22] SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research:** a guide for researchers in education and the social sciences. New York: Teachers College Press, 1998.

[23] RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

[24] THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1997.

[25] TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

[26] VAN MANEM, M. **Researching lived experience**: human science for an action sensitive pedagogy. New York: State Of New York Press, 1990.

[27] VARELA, Francisco J.; THOMSON, Eva; ROSCH, Eleanor. **A mente incorporada:** ciências cognitivas e experiência humana. Porto Alegre: Artes Médicas, 2003.

[28] WEBER, Max. **Metodologia das ciências sociais.** 4. ed. São Paulo: Cortez; Campinas: Editora da Universidade de Campinas, 2001. Parte I.

[29] _____. **Metodologia do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2000.

Capítulo 15

As características dos países e a participação dos stakeholders na atualização da IAS1: uma análise de comment letters[1]

Cristina Gaio
Rita Henriques
Ana Rita Barbosa

Resumo: A IAS 1 - *Presentation of Financial Statements* é a norma que regula a apresentação das demonstrações financeiras. As normas de contabilidade devem ser atualizadas de forma a garantir a sua adequabilidade à realidade das empresas e dos *stakeholders*. Por isso, em dezembro de 2019, o *International Accounting Standards Board* (IASB) publicou o *Exposure Draft* (ED) - *General Presentation and Disclosures* onde apresentou as propostas de alterações desta norma. Durante o período em que o ED - *General Presentation and Disclosures* esteve em discussão pública o IASB recebeu mais de 200 *comment letters* com o *feedback dos stakeholders* participantes. Assim, o objetivo deste estudo é estudar as características de um país que influenciam o nível de participação dos *stakeholders* no processo de discussão pública do IASB, com base nas comment letters recebidas acerca das alterações da IAS 1. Para o efeito, utilizou-se o conteúdo de 197 comment letters recebidas. Da análise de algumas destas letters, é possível concluir que não parece existir consenso entre os *stakeholders* quanto às principais propostas de alteração à IAS 1, sendo, contudo, comum existirem pedidos de esclarecimento por parte dos *stakeholders* relativamente a conceitos fundamentais da contabilidade, como a materialidade. Os resultados revelam que os *stakeholders* participantes são provenientes de 43 países, verificando-se, contudo, uma concentração geográfica da participação neste processo, pois os *stakeholders* dos 7 países mais participativos são responsáveis por 56,35% das comment letters submetidas. Adicionalmente, os resultados sugerem como importantes determinantes do nível de participação dos *stakeholders* no processo de atualização da IAS1 o montante doado (superior a 500.000 euros e inferior a 1.000.000 euros) por um país ao IASB e a familiaridade com a língua inglesa.

Palavras-chave: IAS 1; *International Accounting Standards Board; comment letters*; país.

[1] Este trabalho é financiado por Fundos Nacionais através da FCT - Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito do projeto de financiamento com a Referência UIDB/04521/202.

1. INTRODUÇÃO

Vivemos num mundo cada vez mais global e onde a crescente instabilidade económica e social realçam o importante papel que a informação financeira tem no nosso dia-a-dia. Os utilizadores da informação financeira esperam que esta seja o mais transparente e fiável possível, sendo que para isso é importante garantir que a informação divulgada acompanha a globalização das economias, bem como as expectativas dos seus *stakeholders*, sem comprometer a qualidade dessa informação.

O *International Accounting Standards Board* (IASB), enquanto *standard-setter* internacional de contabilidade tem o papel de garantir que as suas normas são adequadas à realidade das empresas e dos seus *stakeholders*, propondo alterações às mesmas quando considera ser necessário.

A IAS 1 – *Presentation of Financial Statements* foi adotada em 2001 pelo IASB e substituiu 3 normas que tinham sido aprovadas nos anos 70 do século XX. Segundo o IASB, esta norma "*estabelece os requisitos gerais para a apresentação das demonstrações financeiras, orientações para a sua estrutura e requisitos mínimos para o seu conteúdo*" (IFRS Foundation, 2023). Em 2014, uma possível atualização da norma entrou na agenda do IASB, uma vez que os *stakeholders* pediam alterações na divulgação da *performance* financeira (IFRS Foundation, 2023). Consequentemente, em 2019 o IASB publicou o *Exposure Draft - General Presentation and Disclosures* com propostas de alterações à IAS 1 que esteve disponível para comentário público, tendo os *stakeholders* sido convidados a dar a sua opinião sobre as alterações sugeridas.

O período de discussão pública é uma das etapas do processo de alteração das normas por parte do IASB e é a forma mais direta que os *stakeholders* têm de participar neste processo. As *comment letters* recebidas são, posteriormente, tornadas públicas.

O conteúdo das *comment letters* tem sido utilizado em diversos estudos (Larson, 2007; Jorissen et al., 2013; Larson e Herz, 2013; Dobler e Knospe, 2016; Eisenschmidt e Krasodomska, 2017), onde o seu conteúdo é analisado de forma a caracterizar a participação dos *stakeholders* no processo e os seus potenciais determinantes.

Neste estudo o objetivo é compreender quais as características específicas de um país que influenciam o nível de participação dos seus *stakeholders* no processo de criação de normas do IASB, tendo por base as *comment letters* enviadas em resposta às propostas de alteração da IAS 1. Com este propósito, procedeu-se à análise de conteúdo de mais de 200 *comment letters*, de forma a classificar os seus autores por país de origem. Em seguida, desenvolveu-se um modelo de regressão linear múltipla que permite testar a influência das características geopolíticas, económicas e culturais dos países, assim como do seu nível de desenvolvimento económico, da sua língua oficial, do total de montantes doados ao IASB e da obrigatoriedade de aplicação de *IFRS* para empresas nacionais cotadas.

As estatísticas descritivas indicam que participaram neste processo *stakeholders* de 43 países distintos, de entre os quais se destaca o Reino Unido de onde são provenientes 19,29% das *comment letter*s analisadas. Além disso, os países em que a aplicação de *IFRS* é obrigatória para algumas ou todas as empresas nacionais cotadas foram dos que mais participaram no processo.

Os principais resultados sugerem a existência de uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o facto de um país fazer doações ao IASB de montantes entre os 500.000

e 1.000.000 de euros e o nível de participação dos seus *stakeholders* no processo de revisão da IAS 1. Além disso, a língua oficial do país ser o inglês também parece influenciar positivamente o número de *comment letters* submetidas pelos seus *stakeholders*.

Deste forma, pretende-se contribuir para a literatura existente sobre os fatores que influenciam o nível de participação dos países no processo de criação de normas por parte do IASB e sobre a análise de conteúdo de *comment letters* como abordagem de investigação. Por outro lado, este estudo também alerta para a importância da discussão pública em torno da atualização necessária às normas internacionais de contabilidade, nomeadamente em termos de necessidade de mais clarificações em relação a conceitos fundamentais da contabilidade.

Assim, este artigo está organizado em 5 secções, sendo que na secção seguinte se encontra a revisão da literatura sobre estudos baseados na análise de *comment letters*, as propostas de alteração à IAS 1 e a importância da comparabilidade da informação financeira. Na terceira secção são apresentadas as hipóteses em estudo, bem como as variáveis e o modelo aplicado. Em seguida, na quarta secção, os principais resultados obtidos são analisados e discutidos. Por fim, na última secção, são apresentadas as conclusões, assim como alguns contributos e limitações desta dissertação e sugestões para futuras investigações.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. O PROCESSO DE CRIAÇÃO DE NORMAS CONTABILÍSTICAS PELO IASB

As normas internacionais de contabilidade designadas como *International Financial Reporting Standards* (IFRS) são desenvolvidas pelo IASB. O IASB pertence à *IFRS Foundation*, a entidade responsável pela criação e atualização das normas internacionais de contabilidade, adotadas mundialmente por empresas na preparação e divulgação das suas demonstrações financeiras (IFRS Foundation, 2020b). Assim, como referido por Bozkurt et al. (2013, p.17), a função do IASB é "assegurar uma linguagem comum na área financeira através da implementação de *IFRS* em todo o mundo".

O processo de criação de *IFRS* e de alteração das normas existentes apresenta diversas etapas, obrigatórias ou opcionais, e encontra-se descrito no *Due Process Handbook* (IFRS Foundation, 2020b). Segundo este documento, no início do processo, e após vários projetos de pesquisa e investigação, o IASB identifica diversos temas passíveis de se transformarem em novas *IFRS* ou em alterações às normas. Em seguida, é publicado um *Discussion Paper (DP)* onde é divulgada a análise do IASB sobre um determinado tema. Apesar de ser facultativa esta etapa tem como objetivo incentivar o público em geral a participar neste processo, durante o período de discussão pública. Esta participação ocorre, maioritariamente, através das designadas *comment letters,* que são respostas formais submetidas pelos *stakeholders* com o intuito de responder às questões colocadas pelo IASB (Macedo, 2022). Depois de analisadas as respostas recebidas através de *comment letters* e de outros meios, tais como *webcasts* ou reuniões privadas com investidores, o IASB publica um *ED*, com uma proposta especifica de alteração da norma ou de nova norma, sendo esta uma das etapas obrigatórias do processo. Após esta etapa, segue-se um novo período de discussão pública que, em geral, não pode durar menos de 120 dias, e onde novamente se procura receber *feedback* do público. Findo este período, e

analisado o *feedback* obtido, o IASB faz as alterações que considera necessárias e publica a nova *IFRS* ou as alterações à norma já existente.

Tendo em conta que as normas implementadas pelo IASB têm impacto na economia mundial, a legitimidade desta instituição enquanto *standard-setter* internacional de contabilidade é de extrema importância. Assim, torna-se essencial garantir que o processo de discussão pública das normas é transparente, sendo a participação dos *stakeholders* reconhecida como crítica por diversos autores (Larson, 2007; Holder et al., 2013; Jorissen et al., 2013; Larson e Herz, 2013; Dobler e Knospe, 2016; Eisenschmidt e Krasodomska, 2017; Rey et al., 2020). De acordo com Larson e Brown (2001), o processo tornou-se mais recetivo em 1989, altura em que passou a ser possível aos *stakeholders* partilharem as suas opiniões através da submissão de *comment letters*. Apesar das *comment letters* constituírem apenas uma das partes do processo (Larson, 2007), estas "geralmente revelam complexidade e riqueza no seu conteúdo" (Stenka e Taylor, 2010, p.110), sendo por isso objeto de inúmeros estudos.

Deste modo, na literatura é possível encontrar diversos autores que, através da análise de *comment letters*, procuraram caracterizar os *stakeholders* participantes, por exemplo, por país de origem ou classe profissional (Larson, 2007; Jorissen et al., 2013; Larson e Herz, 2013; Dobler e Knospe, 2016; Eisenschmidt e Krasodomska, 2017) ou analisaram a participação no processo de um grupo específico, como por exemplo, a comunidade académica (Larson e Herz, 2011).

Em geral, os *inputs* recebidos através de *comment letters* são provenientes de países desenvolvidos e com economias dinâmicas. Esta perceção é evidenciada por Larson (2007) que, na sua análise, constata que a maioria das *comment letters* recebidas são provenientes de profissionais da área da contabilidade da União Europeia (UE), sendo o Reino Unido o país mais participativo (estudo realizado antes do Brexit). Estas conclusões estão em linha com as de Jorissen et al. (2013) e, para estes autores, podem ser justificadas pelos diferentes regimes institucionais e pelos diferentes custos de participação de cada país. Estes custos estão diretamente relacionados com a língua oficial do país, sendo que, de acordo com Dobler e Knospe (2016), as "barreiras linguísticas podem inibir a participação dos constituintes" em países onde a língua oficial não seja o inglês. Estes autores revelam, ainda, uma associação positiva entre o nível de participação dos *stakeholders* e o número de questões apresentadas no *DP* e no ED, uma vez que quanto maior o número de questões abordadas nesses documentos mais oportunidades os *stakeholders* têm para dar *inputs*.

Num outro estudo, Larson e Herz (2013) observam a mesma concentração geográfica, ou seja, o maior número de autores de *common letters* ser da UE e referem outros fatores que influenciam a diversidade geográfica da participação, tais como fazer doações ao IASB e ter um mercado de capitais desenvolvido. Além da concentração geográfica de *stakeholders* participantes na Europa, a literatura evidencia também que a maioria das *comment letters* são submetidas por um conjunto bastante reduzido de países.

Assim, existe evidência de desigualdade na representação de origens geográficas, o que pode colocar em causa a legitimidade do IASB (Larson e Herz, 2013; Eisenschmidt e Krasodomska, 2017), uma vez que, idealmente, "todos os *stakeholders* afetados pelas *IFRS* deveriam participar no processo" de criação/alteração das normas pelo IASB (Jorissen *et al.*, 2013) e não deveria haver grupos ou países dominantes.

Relativamente aos grupos de interesse, Allini et al. (2018) argumentam que de entre os grupos de pressão mais influentes se encontram os profissionais de contabilidade. Contudo, Macedo (2022) refere que existe também desigualdade entre grupos de interesse, sendo alguns deles descritos na literatura como "lobistas" por tentarem influenciar o desenvolvimento de futuras normas.

O *lobbying* é descrito por Sutton (1984, p.81) como "o esforço de indivíduos ou organizações para promover ou colocar obstáculos" à evolução das normas, causando pressão sobre o *standard-setter* com o objetivo de influenciar a aprovação de normas (Nobes e Parker, 2008).

A presença de *lobbying* nos processos do IASB tem sido bastante estudada ao longo dos anos. Os "lobistas" tendem a opor-se a alterações que lhes possam trazer consequências económicas adversas (Larson e Brown, 2001), sendo que as *comment letters* podem ser uma forma eficiente de *lobbying* direto (Georgiou, 2004, 2010; Holder et al., 2013). Sutton (1984) defendeu que os "lobistas" só recorrem ao *lobbying* se os custos a suportar para tal forem inferiores aos proveitos que estes esperam vir a obter, e que o *lobbying* tende a ser mais proveitoso se ocorrer nas fases mais iniciais do processo de criação das normas. Pelo contrário, Georgiou (2004) e, posteriormente, Rey et al. (2020) encontraram evidência de que o *lobbying* é mais eficaz se ocorrer em fases mais avançadas do processo. Na análise das motivações e influências dos grupos de interesse é importante ter em conta que os "lobistas" têm capacidade de afetar a sustentabilidade financeira da entidade (Hansen, 2010; Rey et al., 2020). Já a influência de membros do *Board* do IASB da mesma nacionalidade dos "lobistas" no sucesso do *lobbying* não encontra consenso na literatura, apesar de alguns estudos já terem encontrado uma relação positiva (Rey et al., 2020).

Apesar da importância da participação dos *stakeholders* no processo, muitos optam por não colaborar por acreditarem que haverá outros participantes que partilham das mesmas opiniões e que, por isso, irão defender os seus interesses (Georgiou, 2010).

Em suma, a abertura do processo aos *stakeholders* é de extrema relevância para a legitimidade do IASB, apesar da existência de grupos de interesse com alguma influência. Os participantes regem-se pelas suas motivações, sendo por isso indispensável que o IASB tenha em conta o impacto das suas normas para todos os utilizadores da informação financeira e não apenas para os grupos de interesse.

2.2. PROPOSTA DE ALTERAÇÃO À NORMA IAS 1

Como *standard-setter* de contabilidade internacional, o IASB tem a responsabilidade de, periodicamente, recomendar alterações que se revelem necessárias às normas existentes.

A fim de melhorar a "forma como a informação é transmitida nas demonstrações financeiras" (IFRS Foundation, 2019a), o *IASB,* em 2019, sugeriu algumas alterações que irão resultar numa nova norma que substituirá a *IAS 1 Presentation of Financial Statements*. Estas alterações pretendem "aumentar a comparabilidade da informação divulgada na Demonstração dos Resultados" (DR) e tornar o reporte de "*management performance measures*" *(MPM)* mais transparente (IFRS Foundation, 2019a).

Assim, segundo o *ED - General Presentation and Disclosure* (IFRS Foundation, 2019a) publicado em dezembro de 2019, as alterações propostas pelo IASB decompõem-se em

três temas principais: instituir novos subtotais na DR, aumentar a transparência na divulgação de *MPM* e melhorar a desagregação da informação.

Relativamente ao primeiro ponto, são propostas alterações à estrutura da DR com a criação de novos subtotais obrigatórios: "*operating profit*", "*operating profit and income and expenses from integral associates and joint ventures*" e "*profit before financing and income tax*" (IFRS Foundation (2019b).

Em termos de *MPM*, para garantir a transparência necessária o IASB sugere que a informação relativa a *MPM* deve ser divulgada numa Nota, contendo a indicação da fórmula de cálculo da *MPM* e da reconciliação entre a *MPM* e "o total ou subtotal mais comparável" de entre uma lista de subtotais indicados em *IFRS* (IFRS Foundation, 2019a, p.38), como por exemplo o resultado bruto, o efeito fiscal.

No que respeita à desagregação da informação e com o intuito de contribuir para a relevância e compreensibilidade da informação divulgada, o IASB pretende criar "princípios de desagregação" que guiem as entidades na desagregação de informação relatada, nomeadamente sobre gastos e rendimentos invulgares, assim como gastos operacionais por natureza ou função na DR.

O IASB procurou obter *feedback* dos *stakeholders* acerca destas propostas, tendo recebido mais de 200 *comment letters* com opiniões e sugestões dos participantes em resposta às alterações sugeridas.

2.3. A IMPORTÂNCIA DA COMPARABILIDADE DA INFORMAÇÃO FINANCEIRA

As demonstrações financeiras das empresas são utilizadas por *stakeholders* em todo o mundo, sendo por isso essencial garantir a comparabilidade da informação disponibilizada. A *IFRS* Foundation (2018, p. A29) define comparabilidade como sendo a *"característica qualitativa que permite aos utilizadores identificar e compreender as semelhanças e as diferenças entre itens"*.

A comparabilidade da informação financeira beneficia todos os tipos de *stakeholders*, desde os investidores até aos profissionais de contabilidade e auditores que preparam e analisam essas mesmas demonstrações financeiras. Apesar dos custos inerentes para as empresas (Sohn, 2016), a literatura assegura que a comparabilidade da informação traz outros benefícios, pois reduz os custos de aquisição e processamento da informação (De Franco et al., 2011; Kim et al., 2012), bem como a incerteza acerca do risco de crédito das empresas (Kim et al., 2012).

Relativamente aos investidores, Chen et al. (2018) constatou que a comparabilidade das demonstrações financeiras permite avaliar com mais rigor os possíveis investimentos, tornando as decisões mais informadas.

Em relação às auditorias financeiras, a comparabilidade é importante para os auditores avaliarem o risco de negócio dos seus clientes. Zhang (2018) defende que a comparabilidade da informação aumenta a eficiência e precisão das auditorias e diminui tanto os honorários cobrados pelos auditores como os tempos de conclusão das auditorias.

Assim, garantir a comparabilidade da informação financeira é essencial para que haja mais e melhor informação disponível para todos os *stakeholders* (De Franco et al., 2011).

Para isso, o processo contínuo de atualização das normas realizado pelo IASB é indispensável para que a informação financeira relatada seja o mais transparente, fidedigna e comparável possível (Macedo, 2022).

2.4. HIPÓTESES DE ESTUDO

As características geográficas de um país são muitas vezes apresentadas na literatura como sendo determinantes ou tendo influência na participação dos *stakeholders* no processo de discussão pública das normas do IASB (Larson, 2007; Larson e Herz, 2011, 2013; Jorissen et al., 2013). A literatura revela que existe uma concentração geográfica na Europa dos países participantes no processo, uma vez que a maioria das *comment letters* submetidas são provenientes de *stakeholders* deste continente (Larson, 2007; Jorissen et al., 2013; Larson e Herz, 2013). Assim, a primeira hipótese deste estudo é:

H1: Existe uma relação positiva entre um país pertencer à UE e o número de *comment letters* submetidas pelos seus *stakeholders*.

O desenvolvimento económico e riqueza de um país têm vindo a ser associados a um maior nível de participação no processo por inúmeros autores (Larson, 2007; Larson e Herz, 2013; Dobler e Knospe, 2016; Eisenschmidt e Krasodomska, 2017). São diversos os indicadores que os autores utilizam nos seus estudos para representar o desenvolvimento económico de um país. No entanto, o indicador E*quity Market Development* tem sido o mais utilizado para testar esta relação, uma vez que, segundo Larson e Herz (2013), as *IFRS* devem ser úteis para os investidores e, por isso é de esperar que os países com mercados de ações mais desenvolvidos participem mais no processo do IASB, por serem dos mais afetados pelas suas decisões. Além deste indicador, também o Produto Interno Bruto (PIB) per capita tem sido eleito para medir o desenvolvimento económico de um país (Larson e Herz, 2013; Dobler e Knospe, 2016; Eisenschmidt e Krasodomska, 2017; Macedo, 2022). Através destes dois indicadores, os autores Larson e Herz (2013) e Dobler e Knospe (2016) conseguiram evidenciar o impacto positivo do desenvolvimento económico de um país no nível de participação dos *stakeholders*, sendo que Dobler e Knospe (2016) apenas encontraram evidência desta relação para algumas regiões geográficas. No entanto, autores como Macedo (2022) optaram pelo indicador exportações para medir o desenvolvimento económico de um país, por considerem que este indicador "permite compreender a posição de um país em relação à sua concorrência internacional". Seguindo estes estudos, a segunda hipótese formulada é:

H2: Existe uma relação positiva entre o nível de desenvolvimento económico de um país e o número de *comment letters* submetidas pelos seus *stakeholders*.

No que se refere ao financiamento do IASB, a maioria dos estudos foca-se na influência que os donativos têm no sucesso do *lobbying* (Hansen, 2010; Rey et al., 2020). Ainda que, estes estudos tenham finalidades distintas do presente estudo, o objetivo é analisar a relação entre os donativos recebidos pelo IASB e a participação dos *stakeholders* que fazem doações no processo de alteração das normas. Larson e Herz (2013) conseguiram estabelecer uma relação positiva entre os donativos recebidos pela entidade e o nível de participação no processo. Deste modo, espera-se encontrar uma associação positiva neste estudo, como descrito na seguinte hipótese:

H3: Existe uma relação positiva entre o montante doado por um país ao IASB e o número de *comment letters* submetidas pelos seus *stakeholders*.

A existência de barreiras linguísticas que interferem na participação dos s*takeholders* no processo IASB tem vindo a ser evidenciada na literatura (Burlaud e Colasse, 2011; Larson e Herz, 2011, 2013; Dobler e Knospe, 2016). Sendo o inglês a língua oficial do IASB (Larson e Herz, 2013), estas barreiras tendem a ser mais elevadas para os países menos familiarizados com a língua inglesa (Dobler e Knospe, 2016). Assim, a quarta hipótese deste estudo é:

H4: Existe uma relação positiva entre a língua oficial, ou a língua mais falada no país, ser o inglês e o número de *comment letters* submetidas pelos seus *stakeholders*.

Por último, diversos autores têm testado a relação entre o nível de adoção e implementação das *IFRS* num país com a participação ou opinião dos seus *stakeholders* no processo do IASB (Jorissen *et al.*, 2013; Dobler e Knospe, 2016; Macedo, 2022). A literatura refere que é provável que os *stakeholders* provenientes de países onde a implementação das IFRS é obrigatória participem mais no processo do IASB, por serem diretamente afetados pelas suas normas e respetivas alterações (Jorissen et al., 2013; Dobler e Knospe, 2016; Macedo, 2022). De forma a testar esta possível relação foi formulada a seguinte hipótese:

H5: Existe uma relação positiva entre a obrigatoriedade de aplicação de *IFRS* para algumas ou todas as empresas nacionais cotadas de um país e o número de *comment letters* submetidas pelos seus *stakeholders*.

3. METODOLOGIA E DADOS

No *ED* intitulado *"General Presentation and Disclosure"* publicado pelo IASB, a entidade colocou, diretamente, 14 questões aos *stakeholders* acerca das diversas alterações propostas para as quais pretendia obter *feedback,* sendo sete das quais relativas às alterações na DR e nos novos subtotais, três questões sobre a desagregação da informação financeira e apenas uma questão sobre a divulgação de *MPM*.

Sendo o objetivo deste estudo analisar as características, a nível de país, que influenciam o nível de participação dos *stakeholders* no processo de alteração/atualização da IAS 1 com base nas *comment letters*, serão utilizados dados recolhidos manualmente através da leitura e análise das *comment letters* recebidas, mas também dados provenientes de bases de dados, relatórios anuais da *IFRS Foundation*, do *website* ifrs.org e da Central Intelligence Agency.

3.1. AMOSTRA E DADOS

Em resposta ao *ED "General Presentation and Disclosure"*, o IASB recebeu um total de 217 *comment letters* que se encontram disponíveis para consulta no *website* do *IFRS*. Todas estas *comment letters* foram analisadas de forma a serem classificadas de acordo com o país de origem dos seus autores.

No entanto, nem todas as cartas evidenciavam a sua origem geográfica, por isso nos casos em que os *stakeholders* se tratava de pessoas coletivas ou instituições, considerou-se país de origem, o país onde se situa a sede dessa empresa, organização ou instituição (Jorissen

et al., 2013). Em outros casos, foi necessário realizar uma pesquisa na internet de forma a conseguir identificar o remetente (Jorissen *et al.*, 2013). Em alguns casos não foi possível identificar o país de origem dos *stakeholders* remetentes, sendo que essas *comment letter* não foram consideradas.

Por outro lado, as *comment letters* provenientes da região especial administrativa chinesa de Hong Kong foram agrupadas de forma distinta das cartas provenientes de outros estados chineses, enquanto as *comment letters* provenientes de países do Reino Unido foram agregadas e classificadas como provenientes do mesmo país.

Por conseguinte, das 217 *comment letters* foi necessário eliminar 12 por falta de informação ou por se tratar de anexos a outras *comment* letters já considerada e ainda 8 casos considerados como *outliers* na amostra. A amostra final inclui, assim, 197 *comment letters*.

3.2. MODELO E VARIÁVEIS

Com o objetivo de investigar as características de um país que influenciaram o nível de participação dos *stakeholders* no processo de alteração/atualização da IAS 1, a variável dependente do modelo designa-se por **CL_País** e representa o número de *comment letters* recebidas por país de origem (Dobler e Knospe, 2016). A recolha destes dados foi realizada de forma manual através da análise de todas as *comment letters* submetidas em resposta ao *ED - General Presentation and Disclosure* (IFRS Foundation, 2019a).

Tendo em consideração as hipóteses a testar e o objetivo deste estudo, foram incluídas seis variáveis independentes no modelo.

O período de análise é o ano 2020, uma vez que o *ED - General Presentation and Disclosures* foi publicado em dezembro de 2019 e esteve em discussão até setembro de 2020.

Em relação a **H1** e de modo a testar a existência de uma relação entre o país pertencer à UE e o seu nível de participação no processo foi criada a variável **Membro_UE**.

Para testar a relação entre o desenvolvimento económico de um país e o nível de participação dos *stakeholders* formulada em **H2** foram criadas duas variáveis, **PIBpc** e **Exportações.** A variável **PIBpc** foi escolhida por se tratar de um indicador económico que mede o nível de vida da população, e a variável **Exportações** por estas serem o único elemento autónomo da procura e terem um maior efeito multiplicador no rendimento nacional (Ribeiro, 2010). Seguindo os estudos de Larson e Herz (2013) a variável **PIBpc** corresponde ao PIB per capita de um país, medido em dólares; e a variável **Exportações** corresponde ao valor das exportações em percentagem do PIB. Os dados foram obtidos no *website* do Banco Mundial (World Bank, 2022a, 2022b).

Em seguida foi criada a variável qualitativa **Doações** para testar a relação, assumida em **H3**, entre os montantes doados por um país ao IASB e o seu nível de participação no processo. Com base, novamente, em Larson e Herz (2013) os montantes doados serão classificados por categorias e posteriormente transformados em variáveis dummy. Assim, para a variável **Doações** existem 4 categorias: a primeira referente às doações de montante inferior a 500.000 euros, a segunda referente a montantes superiores a 500 000 euros e inferiores a 1.000.000 euros, a terceira referente a montantes superiores a 1.000.000 euros e a quarta caso o país não tenha feito doações ao IASB em 2020. Foram

criadas 3 variáveis *dummy*, sendo que a categoria base é a ausência de doações. Os dados relativos às doações foram retirados do relatório anual do *IFRS* (IFRS Foundation, 2020a).

Para testar a **H4**, foi criada a variável **Língua Oficial**. Seguindo os autores Dobler e Knospe (2016) e Larson e Herz (2011, 2013), esta é uma variável binária e os dados foram retirados do *website The World Factbook* da *Central Intelligence Agency* (CIA, 2023).

Por último, e seguindo o exemplo de diversos estudos anteriores (Dobler e Knospe, 2016; Eisenschmidt e Krasodomska, 2017; Macedo, 2022) foi criada a variável **Nível_IFRS** para testar **H5**. Assim, a variável é binária e assume o valor de 1 se no país dos *stakeholders* existir a obrigatoriedade de aplicação de *IFRS* para algumas ou todas as empresas nacionais cotadas. A informação relativa a esta obrigatoriedade foi retirada do *website* ifrs.org.

O modelo de regressão linear concebido é o seguinte:

$$\textbf{CL_País} = \beta_0 + \beta_1\ \textbf{Membro_UE} + \beta_2\ \textbf{PIBpc} + \beta_3\ \textbf{Exportações} + \beta_4\ \textbf{Doações} + \beta_5\ \textbf{Língua_Oficial} + \beta_6\ \textbf{Nível_IFRS} + \varepsilon$$

Foi realizado o teste à multicolinearidade entre as variáveis independentes do modelo que permitiu manter todas as variáveis no modelo previamente apresentado.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. ANÁLISE DE COMMENT LETTERS

Com base nas alterações propostas à IAS 1 e às questões colocadas a discussão pública pelo IASB no ED, foram analisadas algumas *comment letters* disponíveis para consulta pública no website da IFRS Foundation e algumas respostas dos *stakeholders* identificados.

Relativamente à proposta de apresentação obrigatória para todas as entidades do Resultado Operacional na DR não existe consenso. Nesta matéria, alguns *stakeholders* mostram-se favoráveis por questões de consistência nos subtotais utilizados e da decisão de inclusão ou exclusão de determinados itens específicos, assim como por questões de eficiência da análise financeira e de comparabilidade, na medida em que permitiria assegurar uma medida comparável de lucro ou prejuízo relacionado com o negócio principal da entidade. Contudo, outros *stakeholders* referem que a comparabilidade e utilidade provenientes de uma medida assim definida dependem das características inerentes a cada indústria e das atividades principais que cada uma encerra. Neste sentido, o Japan Foreign Trade Council (Japão) solicita ao IASB que "*consider allowing entities to choose according to their own particular characteristics whether or not they present operating profit or loss in this statement*".

No que diz respeito à apresentação do Resultado antes de Financiamento e Impostos, a proposta de que todas as entidades apresentem este Resultado na DR, definindo quais os rendimentos e gastos ligados à atividade de financiamento, obteve resposta favorável da Comissão de Normalização Contabilística (CNC) portuguesa. A CNC salienta, contudo, que a distinção entre as categorias operacional, de investimento e de financiamento é um processo "*complex and very judgmental because it depends on the entity main business activity*", sugerindo, por isso, a necessidade de "clear *guidance on the concept of entity's core business activities*" por parte do IASB. No entanto, existem outros *stakeholders* que

manifestam preferência pela apresentação apenas do Resultado Operacional e do Resultado Antes de Impostos, tal como o Malaysian Institute of Certified Public Accountants (Malásia) que sugere que as "*investing and financing activities are not separately disclosed but combined as non-operating activities*", tornando desnecessário o subtotal proposto.

No que concerne a proposta de descrição das funções primordiais das demonstrações financeiras e das notas, bem como de princípios e requisitos gerais ao nível da agregação e desagregação da informação nas demonstrações financeiras e nas notas divulgadas, os *stakeholders* concordam com a lógica subjacente, mas recomendam novamente algumas clarificações por parte do IASB na definição de materialidade dos subtotais. Neste sentido, o Organismo Italiano di Contabilità (Itália) refere que "*it should be provided some clarifications on the interaction of the new categories and subtotals required by the ED and new definition of materiality (eg obscuring of material information with the presentation of not material subtotals)*".

Finalmente, no que concerne a proposta de definição de *Management Performance Measures* (MPM) e que conteúdo deve ser divulgado nas notas por todas as entidades relativamente a estas medidas, os *stakeholders* reconhecem que a informação sobre estas medidas deve estar incluída nas demonstrações financeiras por permitir uma melhor compreensão da perspetiva de gestão sobre o desempenho financeiro da entidade. É o caso do Financial Council of Nigéria que reconhece a oportunidade de se resolver "*the problem whereby entities provide management-defined performance measures outside the financial statements which create difficulties for users trying to reconcilie the measures to the related measures specified by IFRS*". Alguns *stakeholders*, contudo, não se mostram seguros de que esta matéria deva estar no âmbito de decisão do IASB, uma vez que existem outras entidades a divulgar linhas orientadoras para medidas alternativas de desempenho. Neste âmbito, o Norwegian Accounting Standards Board (Noruega) refere que "*many entities have already implemented similar guidelines, such as ESMA's guidelines for Alternative Performance Measures. For these companies, the MPM requirements will not bring much additional benefit, it will rather present alternative performance measures in two separate sections of the financial report while the users express a desire to have them in one place*". Em relação a esta proposta, parece existir novamente consenso entre os *stakeholders* sobre a necessidade de clarificação pelo IASB, tanto no que diz respeito ao alinhamento com a European Securities and Markets Authority (ESMA) como na divulgação de exemplos de MPMs que sejam de divulgação obrigatória.

Em suma, apesar de não haver um consenso claro nas respostas dadas pelos *stakeholders* às questões apresentadas pelo IASB no ED, é possível concluir que os *stakeholders*, após reflexão sobre as propostas de alteração às IAS 1, necessitam de uma maior clarificação por parte do IASB em relação a conceitos fundamentais, como a materialidade e a distinção entre atividades relacionadas com os diferentes ciclos (negócio, financiamento e investimento). A discussão pública na construção das normas internacionais de contabilidade permite a participação dos *stakeholders*, mas levanta outras questões como as fronteiras de legitimidade do IASB na regulação de determinadas questões e a necessidade de alinhamento entre as normas emitidas pelo IASB e as linhas de orientação emanadas por outras entidades.

4.2. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS

Na Tabela I apresenta-se a classificação por país de origem das *comment letters* e verifica-se que os *stakeholders* participantes são provenientes de 43 países dos 5 continentes.

De entre os países de origem dos *stakeholders*, destaca-se o Reino Unido com um total de 38 *comment letters* submetidas (19,29%), seguido do Canadá e Alemanha com um total de 16 *comment letters* de cada país. Estes resultados estão em linha com os de outros estudos (Larson, 2007; Dobler e Knospe, 2016; Eisenschmidt e Krasodomska, 2017).

Adicionalmente, os *stakeholders* dos 7 países mais participativos submeteram um total de 111 *comment letters*, ou seja, *stakeholders* de 16,27% dos países contribuíram com 56,35% das *comment letters* analisadas. Por outro lado, 46,51% dos países representados têm apenas uma *comment letter* associada, o que revela um elevado nível de concentração das respostas em poucos países, tal como em Larson e Herz (2013) e Eisenschmidt e Krasodomska (2017).

Tabela I – Classificação por País de Origem

País de Origem	Comment Letters	Percentagem do total	País de Origem	Comment Letters	Percentagem do total
África do Sul	6	3,05%	Indonésia	1	0,51%
Alemanha	16	8,12%	Israel	1	0,51%
Arábia Saudita	1	0,51%	Itália	1	0,51%
Austrália	8	4,06%	Japão	10	5,08%
Áustria	2	1,02%	Malásia	2	1,02%
Bangladesh	2	1,02%	México	1	0,51%
Bélgica	10	5,08%	Nigéria	3	1,52%
Botswana	1	0,51%	Noruega	2	1,02%
Brasil	9	4,57%	Nova Zelândia	1	0,51%
Brunei	1	0,51%	Países Baixos	4	2,03%
Canadá	16	8,12%	Paquistão	1	0,51%
China	4	2,03%	Portugal	1	0,51%
Coreia do Sul	1	0,51%	Reino Unido	38	19,29%
Dinamarca	2	1,02%	Rússia	3	1,52%
Egipto	1	0,51%	Sri Lanka	1	0,51%
Emirados Árabes Unidos	1	0,51%	Suécia	4	2,03%
Espanha	5	2,54%	Suíça	5	2,54%
EUA	11	5,58%	Tailândia	1	0,51%
França	10	5,08%	Turquia	1	0,51%
Hong Kong	1	0,51%	Ucrânia	1	0,51%
India	5	2,54%	Uganda	1	0,51%

A Tabela II apresenta a estatística descrita para todas as variáveis do modelo. Podemos observar que, em média, cada país submeteu 4,6 *comment letters*. Em relação às variáveis macroeconómicas, o PIB per capita dos países de origem das *comment letters* submetidas varia entre 2.366 e 71.459 dólares, enquanto o valor das Exportações em percentagem do PIB varia em 8,12% e 176,30%, pelo que podemos constatar que os países participantes divergem significativamente quanto ao seu nível de desenvolvimento económico e nível de vida das suas populações, assim como à sua dependência de exportações.

Tabela II - Estatística Descritiva

Variável	Observações	Média	Mediana	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo
CL_País	43	4,581	2	6,613	1	38
Membro_UE	43	0,233	0	0,427	0	1
PIBpc	43	35 761,59	40 219,27	21 566,56	2 365,988	71 458,64
Exportações	43	0,370	0, 292	0,297	0,081	1,763
Língua Oficial	43	0,302	0	0,465	0	1
Nível_IFRS	43	0,814	1	0,394	0	1
Doações1	43	0,419	0	0,499	0	1
Doações2	43	0,163	0	0,374	0	1
Doações3	43	0,023	0	0,152	0	1

No que diz respeito às variáveis dummy do modelo, podemos perceber que dos 43 países de origem das *comment letters* analisadas, em média, apenas 23,3% pertencem à UE, e 30,2% são países onde o inglês é a língua oficial ou a mais falada. Em média, em mais de 81,4% dos países analisados é obrigatório aplicar *IFRS* em algumas ou todas as empresas nacionais cotadas. Este resultado pode ser explicado pelo facto de estes países serem os mais afetados pelas normas do IASB. Além disso, em média, a percentagem de países que não fizeram doações ao IASB é de 39,5%, enquanto a percentagem de países que fizeram doações inferiores a 500 000 euros é 41,9%, sendo apenas 2,3% dos países responsáveis por doações de valor superior a 1 milhão de euros.

Na Tabela III estão apresentados os coeficientes do modelo de regressão linear múltipla estimados. O modelo explica 42,32% da variação no número de *common letters* recebidas e o resultado do teste de significância conjunta dos regressores mostra que estes são conjuntamente significativos para qualquer nível de significância.

A um nível de significância de 5%, é possível concluir que é mais provável que *stakeholders* provenientes de países que fazem doações ao IASB com montantes entre os 500 000 e 1 000 000 de euros, submetam mais *comment letters* do que os *stakeholders* de países que não fazem doações ao IASB. A um nível de significância de 10%, é possível concluir que é mais provável os *stakeholders* de países onde o inglês é a língua oficial ou a mais falada participem mais no processo do que *stakeholders* de outros países. As restantes variáveis utilizadas no modelo, não apresentam significância estatística, pelo que não é possível estabelecer uma relação de influência entre estas e o número de *common letters* que emitem.

Tabela III - Resultados do Modelo de Regressão

Variável Independente	Coeficiente	*Standard Error*	*P-value*
Constante	0,8112	2,9719	0,787
Membro_UE	1,0133	2,4681	0,684
PIBpc	0,0001	0,0001	0,345
Exportações	-2,3390	3,7272	0,534
Língua Oficial	3,9005	2,0830	0,070
Nível_IFRS	-1,0379	2,5566	0,687
Doações1	1,1583	1,9647	0,559
Doações2	9,0993	2,8442	0,003
Doações3	7,3026	6,2085	0,248
Observações	43	**Teste F**	3,12
R^2	0,4232	***P-value***	0,009

Tendo em conta os dados apresentados, podemos observar que o facto de um país pertencer à UE não influenciou o nível de participação dos seus stakeholders no processo do IASB. A rejeição da H1 é difícil de compreender, não só por a aplicação das IFRS ser obrigatória para determinadas entidades em países da UE, mas também por não ir ao encontro da literatura em que vários autores argumentam a favor de uma relação positiva entre o nível de participação de um país e a sua localização no continente europeu (Larson, 2007; Jorissen et al., 2013; Larson e Herz, 2013). Contudo, esta divergência poderá ser explicada pela saída do Reino Unido da UE, uma vez que neste estudo o Reino Unido foi classificado como país fora da UE, devido ao Brexit que ocorreu oficialmente em janeiro de 2020. Caso o Reino Unido tivesse sido considerado como país da UE, a variável Membro_UE já seria estatisticamente significativa para um nível de significância de 5%.

Em relação às variáveis macroeconómicas do modelo, PIBpc e Exportações, é possível concluir que o desenvolvimento económico de um país não influenciou o nível participação dos seus stakeholders, o que faz com que H2 seja rejeitada. Esta conclusão está em linha com as de Macedo (2022, p.31) que salienta como uma possível razão para estes resultados, o facto dos "stakeholders continuarem a ser afetados pelas normas, tanto na elaboração de demonstrações financeiras como na realização de transações entre empresas (…) independentemente da riqueza do país". Por outro lado, estas conclusões contrariam as evidencias encontradas por Dobler e Knospe (2016) e Eisenschmidt e Krasodomska (2017).

No que se refere aos montantes doados por *stakeholders* ao IASB, a H3 é parcialmente aceite, uma vez que as doações ao IASB influenciam a participação dos *stakeholders*, mas só para doações de determinados montantes. De facto, foi possível estabelecer uma relação entre as doações de montante superiores a 500.000 euros e inferiores a 1 milhão de euros realizadas por um país e o seu nível de participação. Contudo, não se encontrou evidência desta relação para doações de outros montantes.

A hipótese H4 é aceite, uma vez que existe evidência que a familiaridade com a língua inglesa tem influência sobre a participação dos *stakeholders*. Estes resultados estão em linha com os de outros estudos (Larson e Herz, 2011; Dobler e Knospe, 2016). Este resultado é importante para reflexão, pois enquanto *standard-setters* internacional o IASB deve enfrentar a língua oficial do país como possível barreira à sua legitimidade (Larson e Herz, 2013), uma vez que impediu ou retraiu a participação no processo de *stakeholders* que não dominam a língua inglesa.

Por último, a H5 é rejeitada, não havendo evidência de que a obrigatoriedade de aplicação de *IFRS* para algumas ou todas as empresas nacionais cotadas num país tenha influência no nível de participação dos seus *stakeholders*. Estes resultados estão em linha com os obtidos por Jorissen et al. (2013) e Dobler e Knospe (2016).

5. CONCLUSÃO

O IASB procura garantir a adequação das normas internacionais de contabilidade, sendo que uma das suas funções é atualizar as normas em vigor, quando se revela necessário. Os utilizadores da informação financeira têm vindo a salientar a necessidade de atualizar a IAS 1 – *Presentation of Financial Statement* que é a norma que regula a apresentação das demonstrações financeiras. Por isso, em 2019 o IASB publicou o *ED - General Presentation and Disclosures* com as suas propostas de alterações à IAS1.

Neste estudo procurou identificar-se quais as características de um país que influenciam a participação dos seus *stakeholders* no processo de discussão pública do IASB, através da análise das *comment letters* recebidas em resposta ao *ED - General Presentation and Disclosures*. Para este estudo foi utilizado o conteúdo de 197 *comment letters* de forma a identificar o país de origem dos seus remetentes.

Da análise de algumas destas *letters*, é possível concluir que não parece existir consenso entre os *stakeholders* quanto às principais propostas de alteração à IAS 1, sendo, contudo, comum existirem pedidos de esclarecimento por parte dos *stakeholders* relativamente a conceitos fundamentais da contabilidade, como a materialidade ou à distinção entre as atividades dos diferentes ciclos.

Os principais resultados descritivos revelam que participaram neste processo *stakeholders* de todos os continentes, sendo que se verificou uma concentração geográfica das respostas, uma vez que apenas 7 dos 43 países contribuíram com 56,35% das *comment letters* analisadas. O Reino Unido distinguiu-se significativamente dos restantes países ao submeter cerca de 19,29% de todas as *comment letters*.

Conclui-se que os fatores que influenciaram a participação dos *stakeholders* na atualização da IAS1 foram o facto do seu país de origem ter doado ao IASB montantes entre os 500,000 e 1.000.000 de euros e da língua oficial ou a mais falada do seu país ser o inglês. Estes resultados poderão contribuir para questionar a independência e legitimidade do IASB, pois enquanto *standard setter* internacional este deveria conseguir incentivar mais *stakeholders* a participar no seu processo de criação das normas, mas os resultados indicam que o facto da sua língua oficial ser o inglês (Larson e Herz, 2013) afastou os *stakeholders* que não dominam esta língua e que as doações de determinados montantes influenciam a participação dos *stakeholders*.

Por sua vez, o facto de um país pertencer à UE, o seu nível de desenvolvimento económico medido pelo PIB per capita e pelo valor das exportações em percentagem do PIB, assim com a obrigatoriedade de aplicação de *IFRS* por algumas ou todas as empresas nacionais cotadas não revelou ter influência na participação dos seus *stakeholders* neste processo. Estes resultados são contrários ao esperado, mas o Brexit pode explicar a falta de influência que pertencer à UE teve na submissão de *comment letters* por parte dos *stakeholders*.

Este trabalho contribui para a literatura existente acerca dos fatores que influenciam o nível de participação dos países no processo de criação de normas por parte do IASB, confirmando alguns resultados de estudos anteriores com dados mais recentes, o que expande a discussão em torno da legitimidade do IASB e da importância da discussão pública das normas internacionais de contabilidade.

A principal limitação ao estudo prende-se com a dimensão da amostra obtida, devido à falta de informação sobre a origem dos remetentes das *comment letters* que não permitiu categorizar os *stakeholders* envolvidos. Contudo, os resultados deste estudo poderão ser reforçados utilizando outras formas de participação dos *stakeholders* no processo do IASB que vão além do *feedback* obtido através das *comment letters*.

REFERÊNCIAS

[1] Allini, A. et al. (2018) 'Motivations behind users' participation in the standard-setting process: Focus on financial analysts', Journal of Accounting and Public Policy, 37(3), pp. 207–225. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2018.04.002

[2] Bozkurt, O., Mehmet, I. and Öz, Y. (2013) 'Perceptions of professionals interested in accounting and auditing about acceptance and adaptation of global financial reporting standards', *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 18(34), pp. 16–23. Disponível em: https://doi.org/10.1016/S2077-1886(13)70019-2

[3] Burlaud, A. and Colasse, B. (2011) 'International accounting standardisation: Is politics back?', *Accounting in Europe*, 8(1), pp. 23–47. Disponível em: https://doi.org/10.1080/17449480.2011.574412

[4] Chen, C.W. *et al.* (2018) 'Financial Statement Comparability and the Efficiency of Acquisition Decisions', *Contemporary Accounting Research*, 35(1), pp. 164–202. Disponível em: https://doi.org/10.1111/1911-3846.12380

[5] CIA (2023) *The World Factbook*. Disponível em: https://www.cia.gov/the-world-factbook/ [Acesso em: 2023/07/14].

[6] Dobler, M. and Knospe, O. (2016) 'Constituents' Formal Participation in the IASB'S Due Process: New Insights Into the Impact of Country and Due Process Document Characteristics', *Journal of Governance and Regulation*, 5(3), pp. 50–66. Disponível em: https://doi.org/10.22495/jgr_v5_i3_p6

[7] Eisenschmidt, K. and Krasodomska, J. (2017) 'Insights into the IASB due process: the influence of country characteristics on constituents' formal participation'. Disponível em: https://doi.org/10.5604/01.3001.0010.6570

[8] De Franco, G., Kothari, S.P. and Verdi, R.S. (2011) 'The benefits of financial statement comparability', *Journal of Accounting Research*, 49(4), pp. 895–931. Disponível em: https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2011.00415.x

[9] Georgiou, G. (2004) 'Corporate Lobbying on Accounting Standards: Methods, Timing and Perceived Effectiveness', *ABACUS*, 40(2). Disponível em: https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2004.00152.x

[10] Georgiou, G. (2010) 'The IASB standard-setting process: Participation and perceptions of financial statement users', *British Accounting Review*, 42(2), pp. 103–118. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.bar.2010.02.003

[11] Hansen, B. (2010) *Lobbying of the International Accounting Standards Board: An Empirical Investigation*. Disponível em: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1081413

[12] Holder, A.D. *et al.* (2013) 'A content analysis of the comment letters to the FASB and IASB: Accounting for contingencies', *Advances in Accounting*, 29(1), pp. 134–153. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.adiac.2013.03.005

[13] IFRS Foundation (2018) *Conceptual Framework for Financial Reporting*. Disponível em: https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards/english/2021/issued/part-a/conceptual-framework-for-financial-reporting.pdf [Acesso em: 2023/05/20]

[14] IFRS Foundation (2019a) *General presentation and disclosures*. Disponível em: https://www.ifrs.org/projects/work-plan/primary-financial-statements/ed-primary-financial-statements/#consultation [Acesso em: 2023/08/28]

[15] IFRS Foundation (2019b) *Illustrative Examples on Exposure Draft General Presentation and Disclosures*. Disponível em: https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/project/primary-financial-statements/exposure-draft/ed-illustrative-examples-general-presentation-disclosures.pdf [Acesso em: 2023/08/28]

[16] IFRS Foundation (2020a) *Annual Report 2020*. Disponível em: www.ifrs.org/about-us/who-we-are [Acesso em: 2023/07/14]

[17] IFRS Foundation. (2020b) *Due process handbook*. Disponível em: https://www.ifrs.org/about-us/how-we-set-ifrs-standards/ [Acesso em: 2023/04/20]

[18] IFRS Foundation (2023) *IAS 1 Presentation of Financial Statements*. Disponível em: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-1-presentation-of-financial-statements/ [Acesso em: 2023/08/10].

[19] Jorissen, A. *et al.* (2013) 'A geographic analysis of constituents' formal participation in the process of international accounting standard setting: Do we have a level playing field?', *Journal of Accounting and Public Policy*, 32(4), pp. 237–270. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2013.04.005

[20] Kim, S., Kraft, P. and Ryan, S. (2012) *Financial Statement Comparability and Credit Risk*. Disponível em: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2094637

[21] Larson, R (2007) 'Constituent Participation and the IASB's International Financial Reporting Interpretations Committee', *Accounting in Europe*, 4(2), pp. 207–254. Disponível em: https://doi.org/10.1080/17449480701727981

[22] Larson, R. and Brown, K. (2001) 'Lobbying of the International Accounting Standards Committee: The Case of Construction Contracts', *Advances in International Accounting*, 14, pp. 47–73. Disponível em: https://doi.org/10.1016/S0897-3660(01)14005-5

[23] Larson, R.K. and Herz, P.J. (2011) 'The academic community's participation in global accounting standard-setting', *Research in Accounting Regulation*, 23(1), pp. 34–45. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.racreg.2011.03.006

[24] Larson, R.K. and Herz, P.J. (2013) 'A Multi-Issue/Multi-Period Analysis of the Geographic Diversity of IASB Comment Letter Participation', *Accounting in Europe*, 10(1), pp. 99–151. Disponível em: https://doi.org/10.1080/17449480.2013.772716

[25] *Nobes, C. e Parker, R. (2008).* Comparative International Accounting*, 10th ed. Londres: Prentice Hall.*

[26] Macedo, I. (2022) *Determinants of stakeholder's participation: The case of Business Combinations under Common Control*. ISCTE. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/27083 [Acesso em: 2023/04/10]

[27] Rey, A., Maglio, R. and Rapone, V. (2020) 'Lobbying during IASB and FASB convergence due processes: Evidence from the IFRS 16 project on leases', *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 41. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2020.100348

[28] Ribeiro, N. (2010) *Exportações e Crescimento Económico: O Caso dos Países de Coesão*. Disponível em: https://ria.ua.pt/bitstream/10773/5958/1/disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf [Acesso em: 2023/07/14].

[29] Sohn, B.C. (2016) 'The effect of accounting comparability on the accrual-based and real earnings management', *Journal of Accounting and Public Policy*, 35(5), pp. 513–539. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2016.06.003

[30] Stenka, R. and Taylor, P. (2010) 'Setting UK standards on the concept of control: An analysis of lobbying behaviour', *Accounting and Business Research*, 40(2), pp. 109–130. Disponível em: https://doi.org/10.1080/00014788.2010.9663387

[31] Sutton, T.G. (1984) 'Lobbying Of Accounting Standard-Setting Bodies In The U.K. And The U.S.A.: A Downsian Analysis', *Organizations and Society*, 9(1), pp. 81–95. Disponível em: https://doi.org/10.1016/0361-3682(84)90031-X

[32] World Bank (2022a) *Exports of goods and services (% of GDP)*. Disponível em: https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.ZS [Acesso em: 2023/09/29].

[33] World Bank (2022b) *GDP per capita, PPP (current international $)*. Disponível em: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD [Acesso em: 2023/07/14]

[34] Zhang, J.H. (2018) 'Accounting Comparability, Audit Effort, and Audit Outcomes', *Contemporary Accounting Research*, 35(1), pp. 245–276. Disponível em: https://doi.org/10.1111/1911-3846.12381

Capítulo 16

Utilização da análise SWOT para o crescimento de pequenas empresas

Vitoria Ranieri Ramos Costa
Adauto Luiz Carrino

Resumo: Na sociedade contemporânea, o mercado é competitivo e influência para que as empresas sempre busquem estar atualizadas diante deste cenário. De tal forma, compreendemos que muitas empresas entram em falência por falta de planejamento, por não medir o seu desempenho e por não executar os seus planos de crescimento. Sendo assim, o tema deste trabalho corresponde em analisar o crescimento de pequenas empresas utilizando a análise SWOT - *Strengths, Weaknesses, Oportunities e Threats*. Dessa forma, o presente estudo trata como problematização o respectivo questionamento: Como as pequenas empresas podem utilizar a Análise SWOT para o seu crescimento e desenvolvimento no mercado? Assim, o objetivo dessa pesquisa consiste em analisar exemplos de pequenas empresas que utilizam a análise SWOT para o seu crescimento e destaque no cenário mercadológico, empreendendo como procedimento metodológico, uma breve revisão sistemática da literatura, por meio de autores renomados frente a pesquisa bibliográfica e eletrônica. Outrossim, analisamos exemplos de pequenas empresas que utilizam a análise SWOT para o seu crescimento e destaque no cenário mercadológico, encontrando resultados contributivos em relação ao alicerce empresarial para se manter diante de um mercado competitivo.

Palavras-chave: Análise SWOT, Pequenas Empresas, Crescimento Empresarial, Gestão Empresarial.

1 INTRODUÇÃO

Na sociedade contemporânea, o mercado é competitivo e influência para que as empresas sempre busquem estar atualizadas diante deste cenário. Diante desse olhar, o presente estudo tem como foco fazer uma análise sobre com as pequenas empresas podem atingir destaque no mercado. Sendo assim o tema deste trabalho é analisar o crescimento de pequenas empresas utilizando a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Oportunities e Threats).*

Para Eder Luiz Bolson (2003) o Empreendedorismo é um movimento educacional que visa desenvolver pessoas dotadas de atitudes empreendedoras e mentes planejadoras.

Já Hisrich, Peters e Shepherd (2014) afirmam que o empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal.

De acordo os autores citados acima, o empreendedorismo é um assunto sempre atual e dinâmico, assim, é um fator motivador para essa pesquisa.

De tal forma, em relação a essência teórica deste referido trabalho, utilizamos autores renomados em compreensões da administração, gestão de negócios e produção industrial, com a intenção de gerar luz para o trabalho e alicerce que fundamenta o objetivo proposto, de forma unificada a pesquisa bibliográfica e eletrônica.

Em outro olhar, Muitas empresas entram em falência por falta de planejamento, por não medir o seu desempenho e por não executar os seus planos de crescimento. E necessário a empresa inovar, planejar e crescer, pois a empresa que não se esforça para crescer no mercado o que pode acontecer é a falência da empresa ou ficar durante muitos anos sempre da mesma forma, estagnada sem atingir os seus objetivos financeiros (COLLEONI, 2019). O tom de relevância deste trabalho corresponde à importância da análise SWOT para o crescimento das pequenas empresas no mercado de trabalho.

A contribuição desta pesquisa é apresentar um tema no qual possa ajudar outros estudantes e pequenos empreendedores, em relação a como obter bons resultados e disseminar conhecimento sobre o assunto.

O interesse dos pesquisadores frente a essa pesquisa, corresponde em ser um tema abrangente no qual irá gerar “bons frutos” para o trabalho profissional, bem como para os estudos da área e crescimento pessoal, fazendo parte do conteúdo do curso de tecnologia da produção na área de gestão.

Dessa forma, o presente estudo trata como problematização o respectivo questionamento: Como as pequenas empresas podem utilizar a Análise SWOT para o seu crescimento e desenvolvimento no mercado?

Assim, o objetivo dessa pesquisa consiste em analisar exemplos de pequenas empresas que utilizam a análise SWOT para o seu crescimento e destaque no cenário mercadológico, sendo realizada uma breve revisão sistemática da literatura.

Dessarte, a seguir dispomos princípios teóricos para o alcance de respostas frente a problemática estabelecida e o encontro do objetivo proposto.

2. UM OLHAR TEÓRICO SOBRE A ANÁLISE SWOT E PEQUENAS EMPRESA

2.1. ANÁLISE SWOT

A análise SWOT fornece uma visão geral da empresa. A análise SWOT é frequentemente usado por diversas empresas pois auxilia a enxergar oportunidades, ameaças, vantagens e desvantagens. É essa é a intenção de qualquer empresa (KLOC, 2012).

Nos pontos fortes**,** como o próprio nome diz é o que diz de positivo na empresa. É o diferencial da empresa para se destacar no mercado. Nas fraquezas são os pontos negativos da empresa, na qual pode prejudicar a empresa de alguma forma. Em relação as oportunidades**,** é o que pode ser feito para crescer os pontos fortes da empresa.

As Ameaças é o que pode ser prejudicial para a empresa, prejudicar os negócios, prejudicar a imagem da empresa.

Assim, a análise SWOT é uma ótima maneira de orientar reuniões de estratégia de negócios. É importante ter todos no momento de decisão para discutir os principais pontos fortes e fracos da empresa e, em seguida, partir daí para definir as oportunidades e ameaças e, finalmente, fazer um *brainstorming*, o brainstorming consiste em reunir duas ou mais pessoas para ter novas ideias ou gerar soluções.

Uma empresa pode usar a análise SWOT para seções gerais de estratégia de negócios ou para um segmento específico, como marketing, produção ou vendas. Dessa forma, o empreendedor pode ver como a estratégia geral desenvolvida a partir da análise SWOT será filtrada para os segmentos abaixo antes de se comprometer com ela.

Outrossim, a análise SWOT é uma técnica para avaliar o desempenho, a concorrência, o risco e o potencial de um negócio, bem como parte de um negócio, como uma linha de produtos ou divisão, uma indústria ou outra entidade (Araújo, 2015).

Usando dados internos e externos, a técnica pode orientar as empresas em direção a estratégias com maior probabilidade de sucesso, e longe daquelas em que foram ou provavelmente serão menos bem-sucedidos (Freitas, 2012).

2.2. PEQUENAS EMPRESAS

Conforme Vidal (1990) nos E.U.A começou a definição de pequena empresa em determinação oficial do Selective Service Act, de 1948 que a estabeleceu através do atendimento aos seguintes critérios:

1. sua posição no comércio ou indústria da qual faz parte não seja dominante;
2. o número de empregados não seja superior a 500;
3. seja possuída e operada independentemente.

Diversos critérios podem ser utilizados para definição de pequenas empresas.

Já, Vidal (1990) classifica-os e exemplifica:

Os qualitativos como incipiente especialização em termas de organização e administração (em geral familiar e centralizada); e, qualitativos combinados: ausência de organização com estrutura financeira inadequada.

2.2. EMPREENDEDORISMO

Em primeiro momento, abrimos o questionamento sobre o que é um empreendedor? Na mais estreita definição da palavra, um empreendedor é aquele indivíduo que empreende, ou seja, que busca realizar tarefa difícil e trabalhosa. Embora um empreendedor ideal não tenha seu perfil facilmente definido, ele deve ter algumas características inerentes ao desafio: deve ser tolerante a riscos; ter disciplina e capacidade planejadora; ser capaz de visualizar mentalmente seu empreendimento antes que o mesmo tenha iniciado; ter capacidade de liderar pessoas e processos; ser flexível e tolerar erros, aprendendo com os mesmos (ARAÚJO, 2015).

Vidal (1990), professor de Empreendedorismo define: "Empreendedorismo é aprendizado pessoal que, impulsionado pela motivação, criatividade e iniciativa, busca a descoberta vocacional,

Do ponto de vista etimológico, a palavra empreendedorismo vem do francês *entrepreneur* e quer dizer “aquele que está entre” ou “intermediário”. Ao contrário do que muitos pensam, o termo é usado desde a Idade Média e definia pessoas que eram encarregadas de projetos de produção em larga escala (FREITAS, 2012).

Uma das definições mais aceitas deste livro é dada pelos estudiosos de empreendedorismo, Hisrich, Peters e Shepherd (2014), em seu livro Empreendedorismo. Segundo estes autores, empreendedorismo “[...] é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal”

3 MÉTODO DA PESQUISA

Assim, a metodologia utilizada nesta pesquisa, corresponde na Revisão Sistemática da Literatura. De tal forma, esse método consiste em fazer uma busca de materiais existentes e analisar cada conteúdo de maneira aprofundada e trabalhar cada um deles. A Revisão Sistemática da Literatura é uma modalidade de pesquisa que busca entendimento, processo de seleção, reprodutibilidade e base de dados pesquisada. Além disso, apresenta as limitações de cada artigo analisado e as limitações da própria revisão (Galvão; Ricarte, 2019).

Para as buscas na revisão da literatura foram utilizadas as palavras-chave “Pequenas Empresas” e “Análise SWOT”, tais palavras-chave possibilitaram o alcançasse frente ao conteúdo desejado, pois aborda os assuntos em diversos aspectos, as suas definições e aplicações. Assim, as bases de dados utilizadas foram Google Acadêmico e Science Direct.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

É de grande importância demonstrar a utilização da Matriz SWOT em pequenas empresas. A seguir, está uma breve seleção de artigos, no qual todos demostram o assunto Análise SWOT em Pequenas Empresas, mas ressaltamos que não abrigamos todos os artigos frente ao assunto e sim aqueles pelos quais indicamos maios pertinência ao objetivo proposto. De tal forma, pode-se observar que o conteúdo utilizado é um conteúdo atual.

O Quadro 1 – abordam artigos em que a Análise SWOT é tratada de vários aspectos diferentes.

Quadro 1 – Artigos que articulam princípios da Análise SWOT

Título do Artigo	Autores	Ano	Tipo de Trabalho/ Local de Publicação
Análise SWOT: o uso pelas micro e pequenas empresas de Lençóis Paulista	Logan Guilherme Soares da Rosa Verônica Emelin dos Santos Rodrigues Washington Luiz Tomaz	2019	Resumo 8ª Jornada Científica e Tecnológica da Fatec de Botucatu
Análise SWOT: Uma contribuição para a Gestão de uma Microempresa Familiar Revendedora do Ramo Alimentício do Agreste Paraibano	Kaio Deyvid Souza Pontes	2019	TCC – Universidade Federal da Paraíba
Análise SWOT como Ferramenta Estratégica: Um Estudo de Caso em uma Microempresa na Feira de Caruaru	Jhonatha Felipe Rodrigues Florencio	2022	TCC – Universidade Federal de Pernambuco
Aplicação do Business Model Canvas e Análise SWOT: Contribuições para a Gestão Empresarial de um Microempreendedor	Natália Cristina Pereira Melo Lilian Brazile Trindade Vagner Donizeti Tavares Ferreira	2022	Artigo – Revista Fatec Sebrae em Debate: Gestão, Tecnologias e Negócios
A relevância do planejamento para as micro e pequenas empresas	Alexsander Rosa Ferreira Igor Duarte Barcelos Manoel Carlos Bayão Júnior	2019	Artigo – Revista Facthus de Administração e Gestão

Fonte: Própria autoria.

Segundo Rosa, Rodrigues e Tomaz (2019) a grande importância da Análise SWOT é saber que as forças e fraquezas são controláveis e as oportunidades e ameaças são incontroláveis e tendo conhecimento sobre isso é possível ter previsões financeiras e se preparar para enfrentar as dificuldades que venham a surgir, diante disso a Análise SWOT é muito útil para qualquer tipo de empresa de qualquer ramo, o grande problema é que muitos micro e pequenos empreendedores não tem o conhecimento sobre a Matriz SWOT. Em sua pesquisa, os autores pesquisaram 30 empreendedores de micro e pequenas empresas da cidade de Lençóis Paulista e destes empreendedores mais de 50% deles não tinham conhecimento sobre o que é a ferramenta da Matriz SWOT e não se atualizava. Isso é uma das razões do fechamento de algumas empresas, a falta de estudo, atualização e elaboração de estratégias para se manter no mercado.

Para Pontes (2019) a análise SWOT em empresas pequenas e familiares proporciona crescimento social e principalmente crescimento econômico pois a análise SWOT identifica e resolve os problemas. Além do conhecimento sobre os pontos positivos e negativos da empresa.

A matriz SWOT possibilita a elaboração do planejamento estratégico das pequenas empresas por oferecer planejamento e orientação estratégica, além de oferecer planos de ações para os problemas identificados (Florencio, 2022).

Para Melo, Trindade e Ferreira (2022) a Análise SWOT além dos benefícios estratégicos que já é conhecido, permite trabalhar em conjunto com outras ferramentas de gestão empresarial, como por exemplo, o Canvas, no que faz "potencializar" os resultados. Nessa pesquisa os autores relatam que o Canvas junto com SWOT é capaz de evitar a mortalidade de microempreendedores pois proporciona gerenciamento do negócio.

Não há como falar sobre planejamento e estratégia sem compreender a Análise SWOT, dai a importância para ser utilizado e os empreendedores terem conhecimento em pequenas empresas (Ferreira; Barcelos; Bavão Junior, 2019) .

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste momento, dispomos contextos finais do referido estudo, com esse olhar, relacionamos que interpomos por meio de uma revisão literária alguns trabalhos acadêmicos que articulam movimentos sobre a Análise SWOT. Para tal, com o respaldo teórico de autores renomados sobre o referido assunto, entrelaçamos de forma breve, algumas respostas sobre como pequenas empresas podem utilizar a Análise SWOT para o seu crescimento e desenvolvimento no mercado.

De tal forma, alcançamos o objetivo dessa pesquisa, analisando de forma teórica, alguns exemplos de pequenas empresas que utilizam a análise SWOT para o seu crescimento e destaque no cenário mercadológico, por meio de uma breve revisão sistemática da literatura.

Ressaltamos também que esse estudo não contemplou o esgotamento da temática, tal como não teve esse intuito, mas sim observar de forma atenciosa uma linha que entrelaça a aplicação da Análise SWOT no ambiente empresarial, bem como de despertar uma luz para novos estudos que refletem essa temática.

REFERÊNCIAS

[1] ARAÚJO, J. C.VITA, K., FACHINI, M. G., DUARTE, R. L., & Tofoli, E. T. **Análise de SWOT:** uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial, Lins, 2015. V Encontro Científico e Simpósio de Educação Salesiano, Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Faculdade de Lins, 2015

[2] BOLSON, E.L. **Tchau, Patrão!** 2ª Edição, Editora Senac, 2003.

[3] COLLEONI, J.P. Os três principais motivos porque a sua empresa não cresce. 2019. Disponível: < https://scoreplan.com.br/blog/2019/05/07/a-sua-empresa-nao-cresce-e-estes-sao-os-3-principais-motivos/#:~:text=Os%20tr%C3%AAs%20principais%20motivos%20para,e%3B%20n%C3%A3o%20medir%20o%20desempenho >. Acesso em: 12 mai. 2023.

[4] FREITAS, M. da. S. **Planejamento estratégico:** aplicando uma Análise SWOT na empresa Auto Sueco CO, Brasília, 2012. Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, Brasília D.F., 2012. Disponível em: https://bdm.unb.br/handle/10483/3904 Acesso em 20/08/2023

[5] FERREIRA, A.R.; BARCELOS, I.D.; BAVÃO JUNIOR, M.C. A relevância do planejamento para as micro e pequenas empresas. **Revista Facthus de Administração e Gestão**. v. 4, nº 2, p. 15-35, 2019. Disponível em http://publicacoes.facthus.edu.br/index.php/administracao/article/view/347 Acesso em 07/06/2023

[6] GALVÃO, M.C.B; RICARTE, I.L.M. Revisão Sistemática da Literatura: Conceituação, Produção e Publicação. **Logeion: Filosofia da Informação**, v.6, n.1, p. 57-73, 2019. Disponível em https://revista.ibict.br/fiinf/article/view/4835 Acesso em 07/07/2023

[7] HISRICH, R.D.; PETERS, M.P.; SHEPHERD, D.A. **Empreendedorismo**. 9ª Edição, Bookman, Porto Alegre, 2014.

[8] KLOC, C. **Análise SWOT como ferramenta para gerenciamento de riscos em projeto de it** (Information Technology), com foco no segmento de seguros de uma instituição financeira, Curitiba, 2012. Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012

[9] MELO, N.C.P; TRINDADE, L.B.; FERREIRA, V.D.T. Aplicação do Business Model Canvas e Análise SWOT: Contribuições para a Gestão Empresarial de um Microempreendedor**. Revista Fatec Sebrae em Debate: Gestão, Tecnologias e Negócios**, v. 9, nº 17, 2022. Disponível em: http://www.revista.fatecsebrae.edu.br/index.php/em-debate/article/view/230 Acesso em 15/07/2023

[10] VIDAL, Antonio Geraldo da Rocha. Seleção de pacotes de software administrativo para microcomputadores na pequena e média empresa: um estudo exploratório. São Paulo:1990. Dissertação de Mestrado. FEA USE. Disponível em: www.tchaupatrao.com.br/autor.htm ABNT

[11] PONTES, K.D.S. **Análise SWOT**: uma contribuição para a gestão de uma microempresa familiar revendedora do ramo alimentício do agreste paraibano – Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal da Paraíba – João Pessoa – PB, 2019. Disponível em: https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/17307 Acesso em: 10/09/2023

[12] ROSA, L.G.S.; RODRIGUES, V.E.S.; TOMAZ, W.L. Análise SWOT: o uso pelas micro e pequenas empresas de Lençóis Paulista. Resumo. **8ª Jornada Científica e Tecnológica da Fatec de Botucatu**, 2019. Disponível em: http://www.jornacitec.fatecbt.edu.br/index.php/VIIIJTC/VIIIJTC/paper/view/1768 Acesso em 22/09/2023

Capítulo 17

Desafios e riscos associados à gestão da cadeia de suprimentos da indústria de petróleo offshore

Arthur Ataíde Pinheiro
Felipe Castro Alves de Azeredo
Geraldo de Souza Ferreira

Resumo: As atividades da indústria de exploração de petróleo *offshore* envolvem operações complexas e significativo investimento de capital. Tais atividades são caracterizadas por 4 etapas principais: exploração, perfuração, produção e transporte. Todas essas etapas ocorrem tendo como referência original os poços de produção de petróleo, que podem estar a uma profundidade de mais de 2000 metros de lâmina de água e a até 300 quilômetros da costa. O presente trabalho tem como objetivo abordar as características da cadeia de suprimentos da indústria de petróleo *offshore* e apontar os principais riscos associados que merecem atenção das organizações que atuam no setor. A cadeia de suprimentos associada ao setor é influenciada por diversos fatores e demanda uma gestão adequada de fornecedores, estoques e transporte para reduzir a imprevisibilidade e os riscos associados às condições extremas do ambiente *offshore*.

Palavras-chaves: Gestão da cadeia de suprimentos. *Offshore*. Petróleo.

1. INTRODUÇÃO

A exploração e a produção de petróleo e gás natural em águas profundas são os principais objetivos do setor de petróleo *offshore*. Desde a programação da produção até a distribuição logística, esta atividade necessita de condições especiais de gerenciamento da cadeia de suprimentos.

O processo de gestão da cadeia de suprimentos na indústria de petróleo *offshore* é complexo, pois nela participam unidades marítimas que precisam receber desde insumos produtivos até equipamentos e materiais para manutenção das plataformas. A entrega desses itens e a gestão de estoque são pontos críticos que precisam ser levados em consideração devido à dificuldade de acesso e espaço limitado para armazenar insumos nas estruturas *offshore*.

Uma gestão eficiente da cadeia de suprimentos torna-se essencial para evitar interrupções na operação, que geram atrasos nas entregas do produto final - o petróleo *offshore* -, podendo causar impactos na economia como um todo, pois o comércio de bens e serviços é impactado pela interrupção da oferta do petróleo. Em função da magnitude das instabilidades na entrega do produto final na cadeia de suprimentos da indústria de petróleo, as perdas econômicas geram quedas no PIB, cujo valor está diretamente associado ao consumo total de óleo (Iqbal *et al*., 2020).

O gerenciamento da cadeia de suprimentos na indústria de petróleo *offshore* apresenta dificuldades específicas que exigem soluções criativas e flexíveis. Alcançar a eficiência operacional, otimizar a lucratividade e reduzir os riscos financeiros e ambientais dependem de uma gestão eficiente do planejamento da produção, controle de estoque e logística de distribuição.

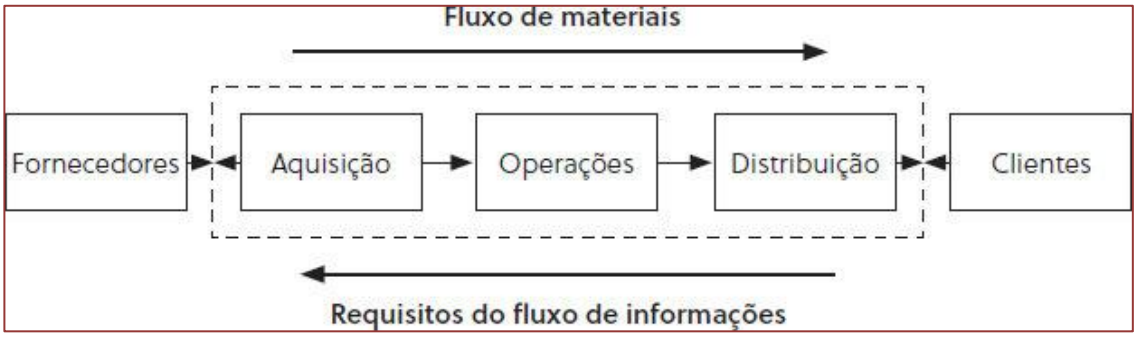
Neste contexto, o presente trabalho tem como objetivo abordar as características da cadeia de suprimentos na indústria de petróleo *offshore* e apontar os principais riscos associados que merecem atenção das organizações que atuam no setor.

2. GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: CONCEITOS

A cadeia de suprimentos envolve diversas atividades, desde o planejamento da produção, até a entrega do produto ao cliente. Os processos envolvidos estão diretamente ligados à logística, que é definida como o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor (Novaes, 2000).

A cadeia de suprimentos começa com os fornecedores de matéria-prima, que entregam insumos de natureza variada para a indústria principal que fabrica o produto em questão e distribui o mesmo aos atacadistas e distribuidores. Os atacadistas e distribuidores fornecem o produto em menor escala aos varejistas, que vendem o produto ao consumidor final (Novaes, 2000), conforme o fluxo mostrado na Figura 1.

Figura 1 – Fluxo de fornecimento de materiais



Fonte: Christopher (2016).

As atividades controladas em uma cadeia de suprimentos variam de acordo com o mercado de atuação, mas, em geral, abrangem as seguintes categorias (Bowersox, 2013; Novaes 2007; Novaes, 2000; Bertaglia, 2012):

- Previsão da demanda: elaboração de uma análise dos dados prévios da empresa através de ferramentas de planejamento e modelos estatísticos para projetar a demanda futura.
- Planejamento da produção: a partir da previsão de demanda, a empresa elabora um plano de produção, levando em consideração a capacidade produtiva e o espaço para estoque de produtos.
- Gerenciamento de estoques: as empresas buscam adotar modelos de estoque para melhor atender aos clientes, em função de possíveis variações da demanda.
- Gerenciamento de compras: abrange as melhores estratégias para a compra de matéria-prima e insumos, envolvendo a gestão dos fornecedores.
- Gerenciamento de armazenagem: busca aprimorar o controle de inventário com rastreamento da mercadoria desde a entrada nas unidades da empresa até a expedição para o processo produtivo.
- Gerenciamento de transportes: realizado de forma a otimizar e melhorar o modo de transporte, interno e externo à empresa.
- Monitoramento e avaliação do desempenho: nessa etapa é feito o controle do processo como um todo por meio de métricas de desempenho da cadeia de suprimentos, identificando oportunidades de melhoria.

Para se efetuar a gestão da cadeia de suprimentos, cujo principal objetivo é garantir que todos as atividades e processos sejam realizados de forma eficiente, com redução de custos, as atividades não devem tratadas de forma única e independente, mas sim de forma integrada.

A gestão integrada da cadeia de suprimentos não trata somente dos aspectos internos de uma empresa. O compartilhamento com as empresas comerciais parceiras de informações é crucial para trazer benefícios mútuos de redução de custo. Geralmente, as reduções de custos geradas pela gestão integrada da cadeia de suprimentos estão associadas a melhorias no planejamento da demanda, evoluções operacionais e compartilhamento de risco entre os parceiros comerciais (Julianelli, 2017).

3. A CADEIA DE SUPRIMENTOS E A INDÚSTRIA DE PETRÓLEO *OFFSHORE*

No cenário atual, o mercado mundial é extremamente dependente de produtos derivados do petróleo, principalmente quando se observa por uma perspectiva atrelada ao ecossistema energético. Como observado no *Statistical Review of World Energy 2023*, 85% da demanda energética mundial é suprida por derivados de combustíveis fósseis. Tomando como exemplo o diesel, este combustível é altamente usado não só na geração de eletricidade como também para transporte por estradas em todo o mundo (Kumar; Barua, 2022).

Por conta dessa grande dependência, o mercado de petróleo *offshore* também enfrenta grandes incertezas e riscos de importação já que grande parte das reservas de combustíveis fósseis são afetadas por problemas de insegurança política e instabilidade econômica (Mohsin et al., 2019). Isso se torna evidente quando se observa o fato de que em 2021 cerca de 40% de toda exportação de petróleo ao redor do mundo foi feita por países que se encontram em regiões de grande vulnerabilidade em termos de risco político e guerra (Iqbal *et al*., 2020). A Tabela 1 apresenta os top dez produtores de óleo no ano de 2022.

Tabela 1 – Top dez produtores de óleo em 2022

Top 10 produtores de óleo	Porcentagem
Estados Unidos	14,4%
Rússia	13,4%
Arábia Saudita	12,1%
Canada	6,1%
Iraque	5,2%
China	5,1%
Irã	4,1%
Emirados Árabes Unidos	3,9%
Brasil	3,7%
Kwait	3,1%

Fonte: *Statistical Review of World Energy*. (2023).

A indústria de petróleo é notável por sua grande complexidade de operação juntamente com o investimento de capital necessário para manter suas atividades. Toda a cadeia de suprimentos atrelada a esse mercado se configura de forma não linear e é influenciada por diversos fatores como relações exteriores, impostos internacionais, taxas de câmbio, flutuações do preço do petróleo bruto etc. (Kumar; Barua, 2022).

As atividades que envolvem a exploração do petróleo *offshore* são caracterizadas por 4 etapas principais: (1) exploração, (2) perfuração, (3) produção e (4) transporte. Todas essas etapas ocorrem tendo como referência original os poços que podem estar a uma profundidade de mais de 2000 metros de lâmina de água e a até 300 quilômetros da costa (Baker, 2004).

Como exposto por Baker (2004), a exploração *offshore* lida diretamente com a análise das formações rochosas presentes no subsolo dos oceanos por meio de ondas sísmicas para

identificar evidências de possíveis ocorrências de hidrocarbonetos. Para que esse tipo de pesquisa seja possível, são empregados poderosos computadores como ferramenta de análise por profissionais de extrema competência para examinar os dados sísmicos coletados. Uma vez que uma empresa de petróleo deseje perfurar um poço, primeiro se faz necessário obter os direitos de perfuração cedidos pelo país onde o poço será localizado.

Após a obtenção desses direitos, ocorre a perfuração de um poço pioneiro que irá servir para confirmar se realmente existem hidrocarbonetos nas camadas rochosas. Caso a avaliação do poço pioneiro mostre que existe a possibilidade de ocorrerem grandes quantidades de óleo e gás, são feitos estudos e perfuração de poços adicionais para identificação da extensão do reservatório, confirmação da quantidade de hidrocarbonetos cuja exploração e produção seja viabilizada economicamente e, assim, a empresa elabora um planejamento para desenvolvimento do campo de petróleo e otimização do aproveitamento das reservas ali existentes.

A produção de petróleo *offshore* envolve uma série de técnicas e equipamentos que são responsáveis por retirar óleo e gás dos reservatórios, em subsolo, levando os até um sistema de transporte. Neste percurso, à medida em que ocorre a operação nos poços, a empresa deve separar óleo, gás e água produzidos em função das características e especificidades de cada fluido. Este processo demanda uma série de processos, equipamentos e mão de obra capacitada para operar de forma segura e confiável, a fim de enviar o óleo e gás para futuro processamento nas refinarias, em terra. O transporte de óleo e gás pode ocorrer por meio de óleo dutos ou via navios tanque (Baker, 2004).

A indústria de petróleo *offshore* é caracterizada por diversos desafios associados a exploração e produção de petróleo (*upstream)*. Devido à sua natureza dinâmica e elevado grau de incerteza, as empresas deste setor necessitam de um planejamento eficaz que permita uma adaptação as mudanças e necessidades de operação para mitigar os riscos nesta etapa da cadeia de valor do petróleo.

Segundo Marcellino (2013), o planejamento necessário para a operação de uma cadeia de suprimentos na indústria do petróleo pode ser classificado em 3 níveis: estratégico (longo prazo), tático (médio prazo) e operacional (curto prazo). A Tabela 2 apresenta as diferenças entre esses níveis em termos de tempo e de foco, ressaltando-se que as restrições de recursos e de tempo influenciam as decisões de planejamento.

Tabela 2. O planejamento na cadeia de suprimentos da indústria de petróleo

Planejamento	Foco	Tempo
Estratégico	Estrutura de cadeia de suprimentos; Aquisição de recursos	1 a vários anos
Tático	Decisões de alocação de recursos; Atribuição de metas e transportes	até 1 ano
Operacional	Atribuição de tarefas; Definição de modos de transporte de petróleo e de produtos	até 3 meses

Fonte: Marcellino (2013).

A cadeia de valor do petróleo se configura de modo que cada etapa desde a exploração até a disponibilidade dos produtos finais está ligada diretamente. Como expõe Chima (2007), os produtos finais do petróleo como gasolina e diesel tem os valores de mercado definidos pelo marketing que atua como cliente da etapa de refino, esta é cliente direta da etapa de produção que por sua vez usa os resultados da etapa de exploração.

Exploração → Produção → Refino → Marketing → Cliente Final

Nesse contexto o gerenciamento de riscos ao longo da cadeia de suprimentos é de extrema importância devido à grande dependência entre as etapas. A disrupção de suprimentos impacta diretamente o consumidor final e afeta a cadeia como um todo, por isso o planejamento da produção é tão importante.

Ademais, é de extrema importância que os agentes que compõe a cadeia de suprimentos como fornecedores, fabricantes, transportadores, e prestadores de serviços estabeleçam parcerias e colaborações estratégicas. Essa colaboração traz benefícios mútuos como atingir menores custos, obter uma maior qualidade de produtos, aumentar a capacidade de inovação e melhorar seu valor de mercado mitigando possíveis riscos.

A próxima seção destaca os principais fatores de riscos que afetam diretamente as atividades controladas na cadeia de suprimentos da exploração e produção de petróleo *offshore*, cujos efeitos podem repercutir em previsões e estimativas como na estruturação da cadeia de suprimentos e no gerenciamento de seus recursos.

4. DESAFIOS E RISCOS NA GESTÃO DE SUPRIMENTOS NA INDÚSTRIA DE PETRÓLEO *OFFSHORE*

A exploração e a produção de petróleo e gás natural em águas profundas é uma atividade que envolve condições de trabalho complicadas e possivelmente perigosas, altos investimentos, despesas operacionais e riscos financeiros e ambientais consideráveis inerentes a este negócio, o que demanda operações bem-sucedidas, garantidas por métodos bem pensados e eficazes (Baker, 2004).

O gerenciamento da cadeia de suprimentos da indústria de petróleo *offshore* apresenta dificuldades específicas que exigem soluções criativas e flexíveis. Alcançar a eficiência operacional, otimizar a lucratividade e reduzir os riscos financeiros e ambientais dependem de uma gestão eficiente do planejamento da produção, controle de estoque e logística de distribuição.

O planejamento da produção, na qual o gerenciamento de projetos para a descoberta e criação de novas reservas, bem como o gerenciamento da produção de campos de petróleo, estão incluídos é uma das principais dificuldades enfrentadas pela indústria de petróleo offshore (Marcellino, 2013).

O controle de estoque, que envolve o gerenciamento de ferramentas e recursos necessários na exploração e produção, inclusive as sondas de perfuração, equipamentos de segurança e máquinas especializadas, também traz desafios importantes para a indústria de petróleo. Caso feito de forma inadequada, pode resultar em paradas de produção e custos operacionais mais elevados (Marcellino, 2013; Kumar; Barua, 2022).

Outro setor que merece atenção importante é a logística de distribuição, que envolve o transporte de petróleo e gás offshore por meio de navios-tanque e dutos. Esta também é

uma grande dificuldade, pois envolve uma série de questões ambientais e de segurança, bem como grandes investimentos em infraestrutura e tecnologia (Baker, 2004).

Além das dificuldades relacionadas ao gerenciamento da cadeia de suprimentos, Kumar e Barua (2022) destacam que os fatores de risco que influenciam essa indústria estão agrupados em 5 categorias: Exploração e produção; Transporte; Geopolítica; Mercado e negócios e Incertezas.

4.1. EXPLORAÇÃO E PRODUÇÃO

Os principais riscos associados à exploração e produção envolvem os riscos geológicos, os riscos associados às atividades de perfuração e os riscos de acidentes e vazamentos de petróleo e gás.

Os riscos geológicos se associam às incertezas relacionadas a não serem encontradas ocorrências com volume de óleo e gás suficiente para garantir a viabilidade econômica dos empreendimentos. O processo de perfuração *offshore* também proporciona condições desafiadoras para as empresas que se envolvem com atividades em águas profundas e ultra profundas, remotas, com condições ambientais sensíveis e risco associado de disponibilidade de recursos (Kumar; Barua, 2020).

O risco de ocorrer derramamentos de óleo ou gás é uma preocupação recorrente na cadeia produtiva de petróleo *offshore*. Os vazamentos de hidrocarbonetos decorrem de ações humanas ou desastres naturais que podem levar a impactos negativos de longo prazo para o meio ambiente (Li *et al*, 2016). Além dos impactos ambientais, esses eventos geram perdas econômicas, com multas, custos de limpeza, danos à saúde pública, e degradação de condições de sobrevivência de populações tradicionais (Palinkas *et al*., 1993).

Em decorrência dos potenciais eventos catastróficos associados e eventuais danos irreversíveis aos seres humanos e à integridade ambiental, a indústria de petróleo *offshore* é altamente regulamentada para assegurar o respeito de padrões relacionados à segurança e meio ambiente. As regulações podem ser prescritivas e não prescritivas. As regulações podem ser prescritivas quando possuem instruções claras e fáceis de seguir, com determinações do que precisa ser feito e como deve ser feito. Uma regulação não prescritiva é baseada em metas, com padrões expostos que não especificam instruções do que precisa ser feito, mas sim o objetivo que deve ser alcançado (Sutton, 2014).

Segundo Li *et al* (2016), a indústria do petróleo e as autoridades regulatórias de diferentes níveis de jurisdição trabalham em conjunto para estabelecer uma série de políticas, leis e regulações para garantir atividades seguras sob um aspecto ambiental para prevenir derramamentos de óleo e garantir uma resposta rápida e eficaz.

A gestão de fornecedores e a terceirização de serviços deve ser feita a partir de estratégias que permitam selecionar uma gama diversificada de opções que atendam às exigências de qualidade, segurança e conformidade regulatória do setor *offshore*. A seleção de fornecedores deve ser acompanhada por uma análise criteriosa de suas capacidades técnicas e certificações de segurança.

4.2. RISCOS NO TRANSPORTE

O transporte marítimo de óleo cru possui um papel relevante no comércio internacional e no crescimento econômico mundial, intensificado nas últimas três décadas devido ao crescimento populacional, à rápida industrialização e à eliminação de barreiras comerciais (Siddiqui; Verma, 2013).

O transporte marítimo de óleo bruto está vulnerável a ações de organizações terroristas que podem atacar navios petroleiros e oleodutos que passam por regiões perigosas como o Mar Vermelho, o Estreito de Ormuz, o Estreito de Malaca, o chifre da África e o estreito de Gibraltar. A pirataria também é um fator de risco para essa etapa de transporte, principalmente para os navios petroleiros que passam pela costa sul da Nigéria e Somália, colocando em grande risco tanto os indivíduos quanto o carregamento de óleo bruto (Kumar; Barua, 2020).

4.3. RISCOS GEOPOLÍTICOS

As políticas econômicas dos países moldam as relações comerciais internacionais e afetam a importação e exportação do óleo bruto (Afesorgbor, 2019). Essas relações de poder geram fatores de risco geopolíticos de grande importância que se desdobram em desafios complexos para os países e empresas de petróleo.

Como exemplo de de riscos geopolíticos, cita-se a pesquisa de Dudlák (2018) que estudou o efeito das sanções impostas pelos Estados Unidos ao governo do Irã, que ocasionaram impactos sobre as relações comerciais entre este país e a Índia. O governo indiano teve que recorrer a outros fornecedores de óleo bruto, uma vez que o Irã era o seu terceiro maior fornecedor.

4.4. RISCOS DE MERCADO E NEGÓCIOS

Os riscos de mercado e negócios presentes na indústria de petróleo *offshore* estão associados aos desafios da indústria do petróleo para se adequar à quarta revolução industrial. No bojo desse movimento de transformação há possibilidade de aumento da vulnerabilidade digital, apresentando as empresas tendência a se tornarem mais vulneráveis a ataques e vazamentos de informações sensíveis, em caso de falta de treinamento de cibersegurança dos trabalhadores atuantes.

Para lidar com esses desafios e riscos, as empresas buscam implantar sistemas digitalizados de controle e segurança e processos automatizados (Kumar; Barua, 2022). A adoção de novas tecnologias como a *blockchain*, inteligência artificial e big data se tornam necessárias para sustentar a competitividade no mercado; essas são destacadas como tecnologias essenciais (Brilliantova; Thurner, 2019), para o desenvolvimento da indústria, principalmente com o advento da indústria 4.0.

4.5. INCERTEZAS

Como destacado por Razmi *et al*. (2020), as incertezas associadas a notícias, políticas governamentais, guerras e, também, incertezas econômicas causam severas flutuações ou choques nos preços de óleo e gás. Segundo Lu *et al*. (2020), a economia mundial e a

produção de óleo dos Estados Unidos estão entre os principais fatores que influenciam o mercado global de petróleo nos últimos anos. A economia mundial é o alicerce que irá determinar o crescimento da demanda por consumo de óleo, assim como as tendências dos preços (Lu *et al*., 2020). Somado a esses fatores, a imprevisibilidade do setor de óleo e gás também se associa a flutuações nos preços de óleo bruto, variações nas taxas cambiais e pandemias como a do COVID-19. Esses fatores agravam a vulnerabilidade de empresas que não conseguem se antecipar a mudanças repentinas de mercado (Iqbal *et al*., 2020).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo abordar as características da cadeia de suprimentos na indústria de petróleo *offshore* e apontar os principais riscos associados e que merecem atenção das organizações que atuam no setor de petróleo: exploração e produção, transporte, riscos geopolíticos, riscos de mercado e negócios e incertezas.

Uma gestão dinâmica e competente da cadeia de suprimentos é fundamental para os diversos setores que compõe o mercado global, sobretudo o de petróleo *offshore*. Sendo um setor de grande incerteza associada, a produção e extração *offshore* de óleo e gás possui diversos fatores de risco que estão associados a todas as atividades de operação que permeiam a cadeia de valor do petróleo.

A utilização eficiente de recursos sob uma ótica sustentável também desempenha um papel crítico na gestão eficaz da cadeia de suprimentos de petróleo *offshore*. As atividades de produção e exploração de óleo e gás podem gerar impactos permanentes ao ambiente marinho, vazamentos de óleo ou contaminações com resíduos são apenas alguns dos exemplos de acidentes que podem levar a consequências catastróficas.

Pode-se destacar a importância da gestão adequada de fornecedores e dos estoques de modo a permitir uma execução eficiente das atividades, a fim de reduzir o tempo de resposta e mitigar a imprevisibilidade associada as condições de trabalho extremas.

Também é válido ressaltar que a etapa de transporte presta um papel fundamental na sustentabilidade e na cadeia de suprimentos ao permitir o fluxo de insumos e produtos de uma ponta a outra da cadeia, evitando a sua disrupção. As consequências de uma má gestão do transporte podem gerar impactos socioeconômicos e ambientais tais como a geração excessiva de gases de efeito estufa e derramamentos de óleo, levando a perda de valor de mercado tanto da empresa como de todos os seus *stakeholders*.

No contexto contemporâneo de adequação ao conceito de indústria 4.0, as empresas de petróleo têm adotado tecnologias como *Blockchain, IoT* e *Big Data* para garantir maior previsibilidade e rastreabilidade aos processos, buscando garantir uma gestão integrada da cadeia de suprimentos.

REFERÊNCIAS

[1] AFESORGBOR, S.K. The impact of economic sanctions on international trade: How do threatened sanctions compare with imposed sanctions? **European Journal of Political Economy**, v. 56, p. 11-26, 2019.

[2] BAKER, R. **Oil and Natural Gas: Offshore Operations**. Austin, Texas, United States: Encyclopedia of Energy, 2004. v. 4.

[3] BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. Saraiva UNI, 2012.

[4] BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. Bixby; BOWERSOX, J. C. **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos**. 4. ed. Michigan, USA: AMGH, 2013.

[5] BRILLIANTOVA, V.; THURNER, T.W. Blockchain and the future of energy. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 57, p. 38-45, 2019.

[6] CHIMA, C. M; HILLS, D. Supply-Chain Management Issues in The Oil and Gas Industry. **Journal of Business & Economics Research**, v. 5, n. 6, p. 27-36, 2007.

[7] CHRISTOPHER, M. **Logistics and supply chain management**. FT Publishing International, 2016.

[8] DUDLÁK, T. After the sanctions: policy challenges in transition to a new political economy of the Iranian oil and gas sectors. **Energy Policy**, v. 121, p. 464-475, 2018.

[9] IQBAL, W.; FATIMA, A.; YUMEI, H.; ABBAS, Q.; IRAM, R. Oil supply risk and affecting parameters associated with oil supplementation and disruption. **Journal of Cleaner Production**, v. 255, 2020.

[10] JULIANELLI, L. **Gestão Integrada da Cadeia de Suprimentos – Benefícios e Barreiras**. ILOS, 2017. Disponível em: https://www.ilos.com.br/gestao-integrada-da-cadeia-de-suprimentos-beneficios-e-barreiras/. Acesso em: 16 mai. 2023.

[11] KUMAR, S.; BARUA, M. K. **Sustainability of operations through disruptive technologies in the petroleum supply chain**. 5. ed. Tehran, Iran: Emerald Publishing Limited, 2020. 1640-1676 p. v. 9.

[12] KUMAR, S.; BARUA, M.K. Modeling and investigating the interaction among risk factors of the sustainable petroleum supply chain. **Resources Policy**, v. 79, 2022.

[13] LI, P.; CAI, Q.; LIN, W.; CHEN, B.; ZHANG, B. Offshore oil spill response practices and emerging challenges. **Marine Pollution Bulletin**, v. 110, n. 1, p. 6-27, 2016.

[14] LU, Q.; LI, Y.; CHAI, J.; WANG, S. Crude oil price analysis and forecasting: a perspective of "new triangle." **Energy Economics**, v. 87, 2020.

[15] MARCELLINO, F. J. M. **Planejamento Integrado da Cadeia de Suprimentos da Indústria do Petróleo Baseado em Agentes Holônicos**. Tese de Doutorado (Engenharia Elétrica) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3141/tde-03102013-142858/pt-br.php>. Acesso em: 8 fev. 2023.

[16] MOHSIN, M.; RASHEED, A. K.; SUN, H.; ZHANG, J.; IRAM, R.; IQBAL, N.; ABBAS, Q.. Developing low carbon economies: an aggregated composite index based on carbon emissions. **Sustainable Energy Technologies and Assessments**, v. 35, p. 365-374, 2019.

[17] NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora LTDA, 2007.

[18] NOVAES, A. G.; ALVARENGA, A. C. **Logística Aplicada: Suprimento e Distribuição Física**. São Paulo: Blucher, 2000.

[19] PALINKAS, L.A.; DOWNS, M.A.; PETTERSON, J.S.; RUSSELL, J. Social, cultural, and psychological impacts of the Exxon Valdez oil spill. **Human Organization**, v. 52, n. 1, p. 1–13, 1993.

[20] RAZMI, S.F.; BEHNAME, M.; RAMEZANIAN BAJGIRAN, B.; RAZMI, S.M.J. The impact of US monetary policy uncertainties on oil and gas return volatility in the futures and spot markets. **Journal of Petroleum Science and Engineering**, v. 191, 2020.

[21] SIDDIQUI, A.; VERMA, M. An Expected Consequence Approach to Route Choice in the Maritime Transportation of Crude Oil. **Society for Risk Analysis**, 2013. V. 33.

[22] **Statistical Review of World Energy 2023**. Disponível em < https://www.energyinst.org/statistical-review>. Acesso em 05 fev 2023.

[23] SUTTON, I. Regulations and Standards. In: **Offshore Safety Management** (Second Edition): Implementing a SEMS Program, 2014, p. 107-138.

Autores

AUTORES

ELIZÂNGELA DE JESUS OLIVEIRA (ORGANIZADORA)

Professora Doutora da Universidade Federal do Amazonas. Doutorado em Administração pela UNIMEP - UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA e Mestre em Administração pela FPL - FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO DE MINAS GERAIS. Possui graduação em Administração pela UNIMONTES- Universidade Estadual de Montes Claros (2008). Especialista em Design Instrucional para Educação a Distância pela UNIFEI- Universidade Federal de ItajubáI. Possui experiência como docente na Graduação Presencial dos cursos de Administração, Engenharias, e Cursos Superiores em Tecnologia de Logística, Comércio Exterior e Gestão Portuária e Gestão de Recursos Humanos. Estuda o tema felicidade no trabalho nas organizações e desenvolve consultoria na área de gestão de pessoas.

RUTE HOLANDA LOPES (ORGANIZADORA)

Pesquisadora e Professora Adjunto da Universidade Federal do Amazonas - UFAM/ ICET (Economia Rural, Introdução à Economia e Gestão Ambiental). Coordenadora do Núcleo de Economia, Tecnologia, Gestão e Inovação; Coordenadora Administrativa da Incubadora do ICET - ICETech, Vice coordenadora do Curso de Engenharia de Produção, Coordenadora do COMEXI - Comitê de Extensão do ICET. Doutora em Ciências do Ambiente e Sustentabilidade da Amazônia pela UFAM (2015). Mestra em Desenvolvimento Regional pela UFAM (2008). Graduada em Ciências Econômicas pelo CIESA (2001), MBA em Empresas e Negócios pelo CIESA (2003). Pesquisas na área de: Economia Rural, Economia Regional, Engenharia de Produção, Produção Agrícola, Cadeias Produtivas Locais e Agricultura Familiar, Gestão Ambiental, Sustentabilidade. Possui experiência como consultora econômica e ambiental com trabalhos técnicos em Diagnósticos, Prognósticos, Caracterizações e Análises de Contexto dos municípios da Região Metropolitana de Manaus

MARIA ELIANE BARBOSA LACERDA (ORGANIZADORA)

Administradora com especialização em docência do ensino superior. Foi Instrutora de cursos no CETAM e Senac. Administradora no ICET UFAM.

LEIA MARIA ERLICH RUWER (ORGANIZADORA)

Doutora em Serviço social pela UNESP/SP (2011), possui mestrado em Engenharia de Produção pela UFSC/SC (2004). É especialista em Administração pela UNIOESTE/PR (2000). Graduada em Administração pela UNIOESTE/PR (1994). Atua na Docência no Ensino Superior na Área de Gestão Estratégica de Pessoas e Marketing (graduação, pós-graduação, MBAs e educação corporativa). Possui ampla bagagem generalista de estudos em empresas de pequeno, médio e grande porte nacionais e multinacionais. Experiência profissional de 21 anos no mercado financeiro, e atua com Consultoria Organizacional e Desenvolvimento de Conteúdo; é avaliadora de cursos do INEP/MEC; é Membro de comissão científica de revistas e eventos diversos.

PRISCILA REZENDE DA COSTA (ORGANIZADORA)

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo, FEA USP, 2012. Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo, FEA RP USP, 2007. Graduada em Administração pela Universidade Federal de Lavras, UFLA, 2005. Atualmente é diretora do Programa de Pósgraduação em Administração da Universidade Nove de Julho, PPGA UNINOVE. É bolsista produtividade em pesquisa, CNPq - PQ 2, e professora dos cursos de Mestrado e Doutorado em Administração, Linha de Inovação, Empreendedorismo e Negócios Sustentáveis (IEN). Também na UNINOVE é professora do curso de Graduação em Administração, preside o Comitê Local de Acompanhamento e Avaliação (CLAA) do Programa de Educação Tutorial (PET) e atua na coordenação técnica e acadêmica do Programa Escola da Ciência e do Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade (SINGEP). Foi Coordenadora do Curso de Graduação em Administração da UNINOVE, 2010-2014. É editora chefe do International Journal of Innovation (IJI) e editora associada do Innovation & Management Review (IMR). É líder de Grupo de Pesquisa do CNPq, intitulado Estratégia de Inovação, e no âmbito do grupo coordenou projetos AUTORES de pesquisa financiados pelo CNPq (Projeto CNPq Universal n° 422922/2018-8 e Projeto CNPq Ciências Sociais

AUTORES

n° 471875/2014-7) e pela FAPESP (RTI 2019/20222-4). Também participa dos seguintes grupos de pesquisa do CNPq: Inovação e Sustentabilidade (UNINOVE); Núcleo de Estudos da Inovação e Competitividade (NEIC/FEI); e Núcleo de Pesquisas em Inovação, Gestão Empreendedora e Competitividade (INGTEC/USP), atuando no Projeto FAPESP n° 2017/25364-6. Tem experiência na área de Administração e seus principais temas de pesquisa são: capacidades dinâmicas, capacidade relacional, capacidade absortiva, cooperação empresa-universidade governo, internacionalização da inovação, ecossistemas empreendedores, redes e rotas tecnológicas.

ALZAIR EDUARDO PONTES

Bacharel em Direito e Administração, Mestre em Planejamento e Desenvolvimento. Regional - Unitau, Doutorando em Gestão Urbana - PUC/PR - Docente do UniCerrado

AMARILDO JORGE DA SILVA

Doutor e Mestre em Engenharia de Produção pela UFCS. Especialista em Administração Financeira pela FACISA/Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisa Socioeconômico. Graduado em Administração pela UNIOESTE/FACISA. Professor Associado do Centro de Ciência Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Campus de Foz do Iguaçu, PR. Pesquisador do GEOS.

ANA AUGUSTA DA SILVA CAMPOS

Professora do Curso de Administração do Departamento de Administração (DAD), da Faculdade de Ciências Econômicas (FACEM) da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN);

ARIANA SILVA SOUSA

Atua como Coordenadora do Departamento de Licenciamento Ambiental na Secretaria Municipal de Meio Ambiente - SEMMA. Possui ampla experiência na área de Licenciamento Ambiental, Educação Ambiental em Unidades de Conservação, Palestras, Tutoria, Assistência Técnica e Extensão Rural - ATER. Atua também como Conselheira do Plano Diretor do município de Marabá/PA. Compõe de forma voluntária o grupo de pesquisas em Advocacy, projeto 69 RCGI, na linha de pesquisas em GHG. Mestranda em Mestrado Profissional em Sustentabilidade na Gestão Ambiental pela Universidade Federal de São Carlos.

ARTHUR ATAÍDE PINHEIRO

Engenheiro Químico pela UFF - Universidade Federal Fluminense. Formado como técnico em química pelo IFRJ - Instituto de Federal do Rio de Janeiro. Participou durante a graduação da empresa júnior P&Q Engenharia. Atuou como estagiário de planejamento (2022-2023) e atua como engenheiro de planejamento na empresa SBM Offshore.

CARLOS ANTONIO GORRETA SOUZA

Graduando em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Campus Foz do Iguaçu.

DALTON EBBER SILVA NUNES

Estudante do Curso de Administração do Departamento de Administração (DAD), da Faculdade de Ciências Econômicas (FACEM) da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN)

AUTORES

DANILO FREIRE PESSOA

Bacharel em Administração pela Universidade Paulista e MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Instituto Executivo de Formação

DÁVIS ASSUNÇÃO DE OLIVEIRA COSTA

Estudante do Curso de Administração do Departamento de Administração (DAD), da Faculdade de Ciências Econômicas (FACEM) da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN)

DENISE RUGANI TOPKE

Doutora em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social (EICOS) na UFRJ, Mestre em Comunicação Social (UERJ), Pós-graduada em Mídias Sociais (Unicarioca), em Marketing (PUC-Rio) e Gestão de Pessoas (Unigranrio), Graduada em Comunicação Social (RP) pela UERJ e Graduada em Administração de Empresas (Unigama). Coordenou o Curso de Marketing da UNIGAMA por 13 anos e lecionou nos cursos de Marketing, Gestão Comercial, Turismo, Gestão de Negócios Imobiliários e Administração na mesma Instituição. Foi membro do Conselho Regional dos Profissionais de Relações Públicas (CONRERP) do Rio de Janeiro. Profissional com mais de 13 anos de experiência como professora e coordenadora de Curso. Atualmente leciona nos cursos de Administração e Ciências Contábeis no Centro Universitário Dinâmica das Cataratas (UDC) em Foz do Iguaçu, Paraná.

DIEGO LIBERATO FROTA

MAB em Gestão Estratégica de Pessoas

EDIGLEUSON DA COSTA RIBEIRO

Graduado do Curso de Administração da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN)

FELIPE CASTRO ALVES DE AZEREDO

Engenheiro Químico pela UFF - Universidade Federal Fluminense. Participou durante a graduação da empresa júnior P&Q Engenharia. Estagiário de Supply Chain e Logística na Tetra (2021-2022). Estagiário no Instituto de Logística e Supply Chain – ILOS (2022-2023). Atua como consultor na empresa Visagio em projetos de modelagem e otimização logística.

GERALDO DE SOUZA FERREIRA

Engenheiro de Minas. Engenheiro Geólogo. Mestre em Geociências. Doutor em Engenharia de Produção. Professor do Ensino Superior na Universidade Federal Fluminense. Foi criador do Programa de Educação Tutorial em Engenharia de Petróleo (PetroPET) e da P&Q - Engenharia Júnior. Atua nas áreas de Ensino, Pesquisa e Extensão, por meio de projetos de formação de recursos humanos e desenvolvimento científico tecnológico, com ênfase nas áreas de interesse de Metodologia de solução de problemas em engenharia, Engenharia e sustentabilidade, Recursos naturais e desenvolvimento.

HAYRTON FRANCIS XIMENES DE ANDRADE

Mestre e professor de Direito da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Campus de Foz do Iguaçu.

IRIS SAMARA DE SOUSA SARAIVA

Estudante do Curso de Administração do Departamento de Administração (DAD), da Faculdade de Ciências Econômicas (FACEM) da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN)

AUTORES

JOSÉ MATIAS FILHO

Possui graduação em Administração de empresas pela Escola Superior de Administração de Negócios (1985), 2 cursos Latu-Sensu (especialização) em Administração Industrial - USP (1999) e Gestão Empresarial - FGV (2001). É Mestre em Administração de Empresas pela Univ. Presbiteriana Mackenzie (2006) e Doutor em Administração de Empresas pela U.P. Mackenzie (2012), na área de Finanças Estratégicas. É professor no Centro de Ciências e Tecnologia da Universidade Presbiteriana Mackenzie, atuando desde 2006 nos cursos de Graduação e Pós-Graduação em Adm. Empresas. Anteriormente foi professor da Univ. Paulista e Centro Universitário SENAC nos cursos de graduação em Adm. Empresas. Possui larga experiência empresarial (30 anos) na área Administrativa/Financeira em empresas de diversos segmentos e tamanhos. Suas áreas de interesse e pesquisa são: Finanças Corporativas, Investimentos de Capital e Finanças Comportamentais.

LORENZO DANELON TAFNER PEREIRA LIMA

Possui Bacharelado em Engenharia de Produção pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (2017) na cidade de Campinas-SP. Atua na área de recursos humanos com temas de remuneração, orçamento, estrutura organizacional e indicadores.

LUÍS FERNANDO MOREIRA

Doutor em Administração [Finanças] pela FEA/USP (São Paulo - SP). Mestre em Administração [Finanças] pela EA/PPGA - UFRGS (Porto Alegre - RS). Bacharel em Administração pela UNIVALI (Itajaí - SC). Atualmente é Professor Associado da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Foz do Iguaçu. Foi empregado da Itaipu Binacional na área de Planejamento e Gestão Estratégica por 14 anos. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Finanças, atuando principalmente nos seguintes temas: mercado de capitais, eficiência de mercado, finanças corporativas, globalização de empresas e planejamento estratégico. Outros interesses incluem métodos quantitativos aplicados, ética e ciência política.

MARIANA PIRES VIDAL LÓPEZ

Doutora em Administração e Turismo. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

MATEUS JORGE FRARE DA SILVA

Graduado em Educação Física pelo CESUFOZ. Professor de Educação Física. Pesquisador independente.

PATRÍCIA OLIVEIRA DE FREITAS

Doutora em Educação. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

RICARDO ANTONIO FERNANDES

Possui Bacharelado em Estatística pela Universidade de São Paulo (1996), Mestrado (2006) e Doutorado (2017) em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Atua na linha de Finanças Estratégicas e, desde 2015, leciona nos cursos de Engenharia e Administração de Empresas da UPM na cidade de Campinas-SP. Atuou na Industria (2 anos) com melhoria de processos e também no mercado financeiro (13 anos), com Análise de Riscos, Controles Internos, Crédito e Cultura Organizacional. Atualmente dedica-se à docência e pesquisa em temas ligados à Finanças e Estatística.

AUTORES

ROSELY CÂNDIDA SOBRAL

Graduada em Administração pela FECILCAM/UNESPAR. Licenciada em Letras – Português/Libras pela UNIOESTE. Especialista em Qualidade Total e Gerência de Pessoas – FECILCAM. Mestre em Administração pela UEL/UEM. Doutora em Sociedade, Cultura e Fronteiras pela UNIOESTE. Professora Adjunta do Centro de Ciência Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Campus de Foz do Iguaçu, PR. Pesquisadora do GEOS.

SANDRA MARTINS LOHN VARGAS

Doutora em Administração e Turismo. Centro Universitário Avantis (UNIAVAN).

SAUL MARQUES SASTRE

Administrador, Doutor em Administração, Mestre Engenharia. Acadêmico de direito. Professor de graduação e pós-graduação com 27 anos de experiência de sala de aula. Diretor e fundador da PSCapital Inteligência Fiscal e Tributária para o Brasil. Escritor, autor de 27 livros, premiado nacionalmente pela União Brasileira de Escritores (UBES) e internacionalmente no VI Concurso Literário Internacional Buriti Cronicontos 2015 (Prêmio Buriti 2015).

VANDERLÉIA DE SOUZA DA SILVA

Doutora em Administração (2023) e Mestra em Engenharia de Produção e de Manufatura (2017) pela Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas (FCA/UNICAMP-Limeira/SP). Especialização em Engenharia de Produção (2015) pela UFRGS (Porto Alegre/RS). Especialização em Gestão, Marketing e Finanças (2007) e Graduação em Administração (Habilitação em Marketing Internacional-2005) pela UDC (Foz do Iguaçu/PR). Experiência Profissional como Administradora em indústria de alimentos e transportadora. Experiência Docente no Ensino Superior em disciplinas da graduação e pós-graduação em Administração e Administração Pública em instituições públicas e privadas. Atualmente atua como docente no Centro Universitário Dinâmica das Cataratas (UDC) e orientadora no MBA em Gestão de Projetos no Instituto PECEGE (USP/ESALQ).

WEIMAR FREIRE DA ROCHA JUNIOR

Graduado em Engenharia Agronômica pela Universidade Federal de Lavras (1989), mestrado em Ciências (Economia Aplicada) pela Universidade de São Paulo (1994) e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2001). Atualmente é professor associado da Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Foi coordenador curso de Ciências Econômicas, do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, e Editor da Revista Informe GEPEC. Tem experiência na área de Economia, com ênfase em Economia Agrária, atuando principalmente nos seguintes temas: agronegócio, Paraná, contratos, nova economia institucional e desenvolvimento regional.

www.poisson.com.br
contato@poisson.com.br

@editorapoisson

https://www.facebook.com/editorapoisson